

# 运动项目产业创新发展的理论意涵、动力机制与推进策略

殷子骏,刘东升,史曙生

(南京师范大学体育科学学院,江苏南京210023)

**【摘要】:**运用文献资料法、逻辑分析法,探讨运动项目产业创新发展的重要地位与价值意蕴,剖析运动项目产业在组织、商业、技术、社会等4个方面创新发展的结构关系与运行方式,以此提出我国运动项目产业创新发展的推进策略。研究发现:运动项目产业创新发展是将运动项目的赛事、媒介产品、社会活动等文化和创意成果,转化为具有高度经济和市场价值的、满足人需求的消费产品和服务的过程,是从“运动项目自身产业创新”这一基本形态到“运动项目产业链创新”这一高级形态的不断演化。运动项目产业创新发展的核心动力是“人的需求”,其传动机制包括:组织创新的“催生”,商业创新的“调节”,技术创新的“支撑”,社会创新的“控制”。我国运动项目产业创新发展的推进策略要把握以“人的需求”为导向的创新发展牵引点,建构新型举国体制下政府与市场的良性互动关系,激活“赞助”与“消费”双轮驱动的商业模式,打造以竞赛表演业为核心的运动项目产业技术创新着力点,树立基于互惠和信任的社会利益最大化发展理念。

**【关键词】:**体育产业;高质量发展;运动项目产业;足球产业;数字体育

**【中文图分类号】:**G812 **【文献标志码】:**A **【文章编号】:**2096-5656(2023)02-0096-11

**DOI:**10.15877/j.cnki.nsic.20230103.001

推动体育产业高质量发展,首先要推动运动项目产业高质量发展。2019年,国务院办公厅印发《关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见》(以下简称《意见》),明确提出“以资源禀赋为依托,引导足球、冰雪、山地户外、水上、汽车摩托车、航空等运动项目产业合理布局。”<sup>[1]</sup>体育产业的本质是满足群众的体育消费需求,内核是具体运动产品的产品和服务供给<sup>[2]</sup>。当前,国内关于“运动项目产业发展”的研究主题主要有3类:一是,基于历史演进的视角探究运动项目产业的发展源起<sup>[3-4]</sup>;二是,研究当前我国运动项目产业发展的学理性问题,如运动项目产业的特征及内涵<sup>[5-6]</sup>;三是,基于现状调查探讨运动项目产业面临的现实困境并提出应对策略,该类研究通常聚焦于具体的运动项目,以水上运动、冰雪运动、山地户外运动等项目为主<sup>[7-9]</sup>。现有研究为探索运动项目产业的发展路径提供了较为丰富的学理依据与现实素材,但运动项目产业高质量发展的关键环节、机制、路径仍有待阐明。对此,本研究立足于新发展阶段的时代背景,探究运动

项目产业创新发展的理论意涵、动力机制与推进策略,以期为促进我国运动项目产业高质量发展提供借鉴参考。

## 1 运动项目产业创新发展的理论意涵

“体育产业是以体育活动为中心的一系列相关经济活动的总称,其外延包括竞赛表演、健身休闲、体育中介、体育用品制造与销售、体育建筑等业态”<sup>[10]</sup>。然而,不同运动项目的发展历史、规则、设施、服务供给状况不同,产品的生产制造与销售情形也不尽相同,竞赛组织管理、商业市场规模、科学技术水平、社会根基厚度等影响产业发展质量的要素也各具特征。因此,体育产业的高质量发展还需要树立具体的运动项目产业思维。胡佳澍等<sup>[5]</sup>认为,

收稿日期:2022-11-06

基金项目:国家社会科学一般项目(18BTY010)。

第一作者:殷子骏(1999—),男,江苏南京人,硕士生,研究方向:体育教育训练学。

通信作者:刘东升(1981—),男,内蒙古赤峰人,博士,副教授,硕士生导师,研究方向:体育经济与管理。

“运动项目产业”是指以某一具体运动项目及其相关产品与服务为经营对象的一系列经济活动,是大众对运动项目的需求发展到一定层次、增长到一定规模后催生出的新兴产业形态。

如何理解这一论述中的“需求催生”或“需求牵引”?以足球为例(表1),20世纪之前,经济学意义上的足球产业是不存在的。足球运动从民间游戏发展到现代体育,是满足“玩”的需求的自我满足,是以自我需求为中心的创造;20世纪以来,国际足联以及欧洲各国的职业足球联赛,开始以“市场需求”

为牵引,打造更加吸引球迷观看和参与的“足球产品与服务”,通过赛事门票销售、电视转播权开发、赛事与俱乐部赞助、足球特许商品销售等商业活动,完成产业迭代,这一阶段是以“消费者需求”为中心的创造;21世纪初以来,伴随着移动互联网的发展,足球产业进入一个多元化的、整合全产业链的发展阶段,它的商业模式已经不仅仅是围绕比赛、门票、赞助、特许商品销售等传统要素的资源配置活动,而是适应现代人的需求、与现代科技结合、有更完整产业链的创新发展。

表1 足球发展的阶段划分及标志性事件  
Tab.1 The Stages and Iconic Events of Football Development

阶段	标志性事件	社会及市场需求	主要形态
公元前206年前后	蹴鞠的诞生	主要为练兵、贵族娱乐	非正式的运动项目
中世纪至19世纪中叶	足球运动反复被禁止和允许;无组织的城镇间对抗游戏	市民消遣、阶层对抗	松散、无规则的市民活动
19世纪中叶至20世纪初	现代足球规则的诞生;各地足球协会的成立;正式足球赛事的举办	除了作为消遣游戏,还是国家民族、地区对抗的政治舞台	有组织、有规则的比赛和项目推广
20世纪初至21世纪初	1904年国际足联的成立;1930年第一届足球世界杯的举办;20世纪90年代欧洲职业足球联赛的商业化改革	在游戏消遣、国族对抗的基础上,有了更强的“市场需求”,通过门票、电视转播、赞助、特许商品等商业活动满足观赛、参赛、市场推广的需求	组织内部完善、产品多元、以市场为导向
21世纪初至今	2012年通过门线回放技术使用决议;2016年允许VAR介入裁判工作	与现代科技结合、更为完整的相关产业链,满足移动互联网时代消费者的心理和社会需求	组织融合、产业链拓展、供给和需求双向并展

就足球产业的发展历程而言,运动项目产业发展是将相关的生产条件和生产要素引入运动项目产业的运行中,以满足不断变化的用户需求,用户需求又促进运动项目自身发展的迭代创新。英国经济学家弗里曼认为创新是新产品、新工艺、新方法、新制度<sup>[11]</sup>,并从产品、技术、管理、流程、营销和组织方面提出产业创新的方法<sup>[12]</sup>。基于此,本研究认为,运动项目产业创新发展是指将运动项目的赛事、媒介产品、社会活动等文化和创意成果,转化为具有高度

经济和市场价值的、满足人的需求的消费产品和服务的过程,最终形成项目演化、技术供给与人的需求紧密衔接的发展体系(图1)。

运动项目产业创新发展是与时俱进、动态的概念。是从“运动项目自身产业创新”这一基本形态到“运动项目产业链创新”这一高级形态的不断演化。以足球为例:①在运动项目产业功能方面,“足球项目自身的产业创新”主要是足球协会、足球俱乐部等主体组织比赛、销售门票、售卖相关商品等生

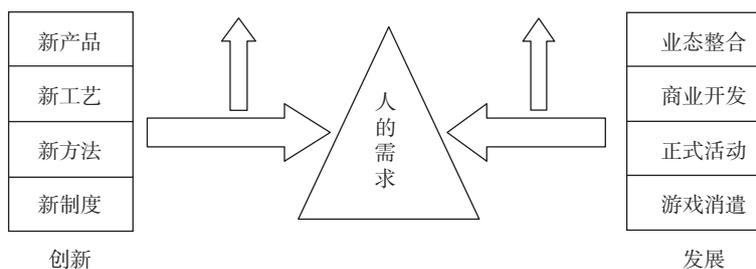


图1 运动项目产业创新发展的内涵阐释

Fig.1 Explanation of the connotation of innovative development of sports industry

产性功能的实现,随着时代的发展、需求的牵引,它已经演化为服务性功能更强,能够满足消费者观看足球赛事和参与足球运动的“足球产业链创新”这一高级形态。②在运动项目产业特征方面,“足球项目自身的产业创新”主要发生在产业内部,足球经纪、足球场地建设与运营、足球赛事转播运营、足球特许商品销售、足球博彩等领域的分工不断细化,“足球产业链创新”这一高级形态则表现为产业外融合的趋势,足球产业和文化产业、旅游产业、信息产业等诸多产业互动增值,供需链接的复杂性大大提高,效率也大大提升。③在动力机制上,“足球项目自身的产业创新”主要是内生性发展,即供给推动,强调的是提升足球组织内部治理的有效性,“足球产业链创新”由内生性发展转向内生性和外生性并举,供给推动和需求拉动双力并展,这种由低级到高级的形态变化,是受人的需求变化牵引,并随着技术环境的改变而发生的。

运动项目产业创新发展作为动态的概念,适用于所有运动项目。足球产业因其商业化与职业化的历史悠久、影响力广泛,已经实现了产业创新的高级形态,并不断向更高级的形态发展演化;相比之下,如古典式摔跤、卡巴迪等地域性运动项目,则处在项目自身产业创新的初级形态;也有一些运动项目,如跆拳道、街舞、冲浪,因为迎合了当代消费者的需

求而实现“跨越式发展”。这种差异,需要从动力机制层面寻找答案。

## 2 运动项目产业创新发展的动力机制

所谓动力机制,是为事物发展提供能量保证和动力支持的机制,包含了动力引擎和传动系统两个组成部分。首先,“人的需求”推动了运动项目产业的创新实践和流程,是运动项目产业创新发展的“引擎”,渗透到每一个传动系统之中。其次,运动项目产业创新发展还需要一系列的传动系统,让运动项目产业在“人的需求”的牵引下实现完整供给和迭代创新。关于创新发展的“传动系统”,也可以理解为创新发展的外延,主要有以下3种代表性观点:一是,约瑟夫·熊彼特提出的5种表现:引进新产品、引用新技术、开辟新市场、控制原材料的新供应来源、实现产业的新组织<sup>[13]</sup>;二是,弗里曼强调新方法、新制度的作用;三是,彼得·德鲁克提倡把社会问题转化为商业机会的社会创新理念<sup>[14]</sup>。归纳以上观点,运动项目产业创新发展的“传动系统”主要包括组织创新、商业创新、技术创新、社会创新等4个方面,它们相互叠加,共同回应“人的需求”(图2)。为此,本研究将以足球产业的相关案例为主要素材,讨论运动项目产业创新发展的传动系统如何运行、如何回应人的需求。

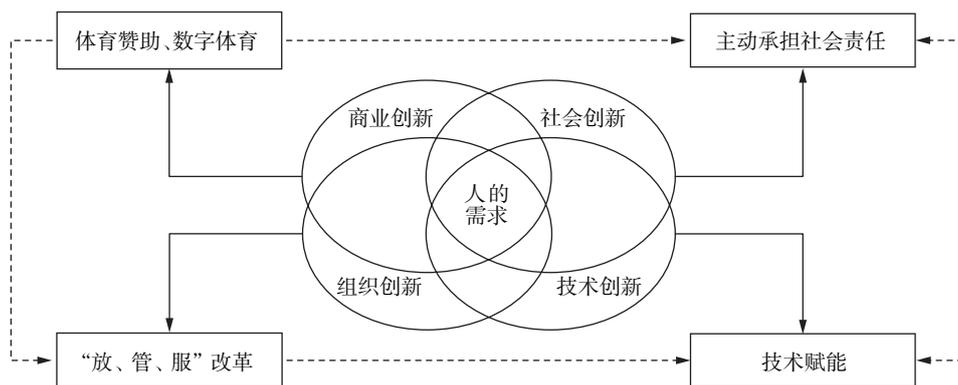


图2 运动项目产业创新发展的“传动系统”

Fig.2 “Transmission System” for the Innovative Development of Sports Industry

### 2.1 组织创新的“催生”

纵观全球,体育组织具有以下3种特征:一是,层级性,即存在着包括超国家组织、国家组织、基层组织在内的多层级运行体系;二是,平衡性,即赛场内的竞争平衡和赛场外的财务健康,竞争平衡是为了保障体育赛事的观赏性,财务健康是为了控制体

育组织间的贫富差距;三是,适应性,即体育组织的现行模式是不断适应外部环境,改进运行策略的结果。我国运动项目产业是在“举国体制”背景下发展起来的,其运行机制有独特的表征和内涵:

宏观上,我国运动项目产业组织创新主要表现为体育治理部门间的协调融合,组织间管理机制、管

理体系和管理办法的实践创新。当前,我国运动项目产业组织创新的根本动因在于社会需求的变化以及由此带来的体育治理环境变化,过往“以竞技体育为核心”的治理模式,顺应了“为国争光”的社会需求,但也面临不断变化的时代挑战,在社会需求从为国争光向更广泛的政治、经济、文化、社会、生态领域拓展过程中,“发挥体育在促进经济社会发展方面广泛功能”的治理模式悄然出现。以往,运动项目产业化的出发点是为了竞技项目的经费开源;如今,运动项目产业化的出发点是推动项目被广泛参与、扩大消费人口、提升产业质量、带动经济发展等。

微观上,我国运动项目产业组织创新的逻辑起点是对竞技体育的功能认知以及对政府的角色认同。20世纪90年代以来,随着足球、篮球、排球、乒乓球等项目职业联赛的逐步建立与深化,随着国外职业体育赛事以“分站赛”或“媒体产品”的形式落地中国,中国竞技体育呈现出多面化的发展格局,政府在运动项目产业化、市场化、商业化进程中的职能转变、认知变化和观念更新也在悄然发生。政府角色塑造直接关系到国家治理体系现代化的进程<sup>[15]</sup>。随着治理环境的改变,运动项目产业组织创新便聚焦在深化“放、管、服”改革上,通过简政放权、加强监管、优化服务,旨在实现扁平化组织变革,释放运动项目发展活力,解决以往运动项目“偏重锦标”“金牌至上”背后的深层次矛盾。

根据《意见》以及治理实践,我国运动项目产业组织创新的重点领域集中在行业协会改革、赛事管理服务、场馆运营管理等3个领域。这3个看似老生常谈的话题,恰是影响运动项目产业组织创新的“要害”。

第一,行业协会改革。国家层面的运动项目管理中心与运动项目协会的关系疏离,与行政部门的脱钩改革已经展开,去行政化和中介化的体育行业协会独立性显著<sup>[16]</sup>。其中,足球改革是行业协会改革的试验田。2015年,国务院印发《中国足球改革发展总体方案》,从明确定位和职能、调整组建中国足球协会、优化领导机构、健全内部管理机制、健全协会管理体系、加强党的领导等6个方面调整改革中国足球协会<sup>[17]</sup>。足协的改革成为我国政府与行业协会“机构分离、职能分离、资产财务分离、党建外事等事项分离”的先行者<sup>[18]</sup>。然而,行业协会与

行政部门的“脱钩”不仅要摆脱长期以来对行政资源的依赖惯性,还要面对新发展环境下“会员逻辑”所衍生出的行业协会治理失范、自律缺失和市场化行为异化等风险,还要面对行政依赖和侵犯公共利益的市场行为等更加深层的阻力。

第二,赛事管理服务。2014年以来,我国逐步取消了商业性和群众性体育赛事的行政审批。简政放权在体育赛事治理中发挥了突出作用,推动了体育赛事商业化、社会化水平,丰富了体育赛事的层次体系。然而,许多运动项目拥有极具IP价值的赛事依然有很大的发展潜力尚未释放,原因在于这些赛事影响力大,行政部门因民众关注度高、社会影响广泛、放松管控将带来的社会风险,而放缓了体育赛事的改革步伐。事实上,运动项目赛事资源垄断带来的“既得利益”以及赛事体系和城市等级规模的不匹配,才是制约体育赛事改革积极性的深层阻力,且已经严重抑制了运动项目产业运行的活力。

第三,场馆运营管理。体育场馆是运动项目产业发展的物质前提和空间基础。自2022年北京奥运会以来,国内体育场馆供给数量进一步增长,场馆多元服务进一步拓展,场馆管理水平进一步提升,场馆体制改革进一步推进,但管理机制、管理体系中的关键问题仍待解决<sup>[19]</sup>。在现行模式下,“编制内”人员思维定式难以改变,缺乏危机感的怠慢姿态依然存在,“编制外”的运营赛事、开拓市场的专业人才匮乏,且职业发展前景也不明朗。一内一外的反差,导致场地运营管理激发运动项目产业发展的能力和潜力受阻。

总之,运动项目发展的外部环境发生变化,但运动项目的功能认知、政府的角色认同以及改革行动尚未完全跟进。组织创新便是要解决如何趋利避害,积极应对治理环境的变化,更好地满足人们愈发多元的需求。我国运动项目产业需要把握社会力量参与的节奏以及市场变化的脉搏,积极进行“放、管、服”改革,为运动项目产业的商业创新、技术创新、社会创新奠定坚实的基础。

## 2.2 商业创新的“调节”

商业创新是满足市场需求、实现商业价值的关键<sup>[20]</sup>。和组织创新强调系统性和整体性的设计不同,商业创新有明晰的工具属性和目标属性,更强调经济效益。就企业而言,商业创新必须能够为企业

创造利润;就城市而言,商业创新则意味着地方经济发展和就业率的提升。在业余体育时代,商业创新的命题并不存在,20世纪60年代以来,伴随着媒

体体育的发展,商业创新成为运动项目产业发展的基本脉络(图3)。

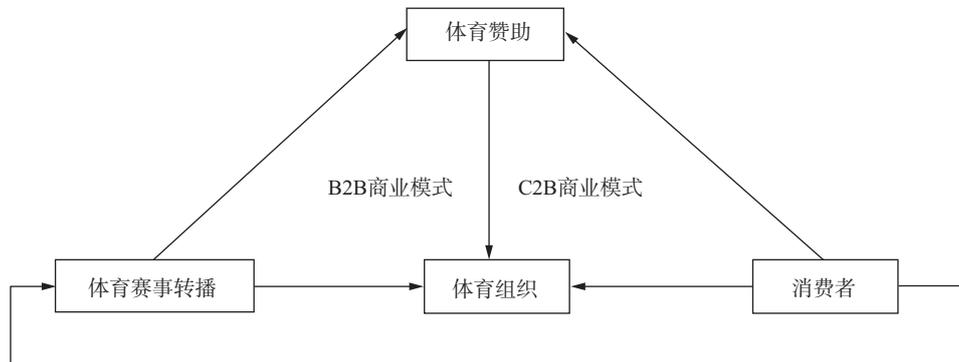


图3 运动项目产业商业创新的动力机制

Fig.3 The dynamic mechanism of commercial innovation in sports industry

体育赞助是运动项目产业商业创新的传统典范。体育赞助是存在于赞助商和体育组织之间的一种商业关系,在这种B2B(企业到企业)商业模式中,赞助商提供资金、物资、服务等资源,体育组织向赞助商授予同体育活动相联系的某些权力,以及回报可作为商业效益的相关利益<sup>[21]</sup>。阿迪达斯对世界杯的赞助是其中的典型案例,1970年,国际足联首次委任阿迪达斯为世界杯提供比赛用球,并将此球命名为“电视之星”,世界杯的商业价值逐渐凸显。1974年,作为主要赞助商的阿迪达斯通过为冠军德国队提供钉鞋而声名远扬。长期以来,阿迪达斯通过商业赞助,获取使用世界杯官方标识、实施个性化营销方案等权益,成为世界顶级运动品牌。随着职业体育的商业价值被深入挖掘,体育赞助的内容被深度开发、形式愈发多变。以曼联职业足球俱乐部为例,2018年,曼联官方宣布与佳能医疗系统公司签订多年赞助协议,佳能不仅为曼联提供医疗设备和人员培训,还通过产品及技术的升级来加强球员心脏监测和健康检查。2022年,高通宣布与曼联展开“多年全球战略合作”,旨在为世界各地的球迷在老特拉福德球场创造独特的活动和体验。近年来,类似的体育赞助方式不胜枚举。赞助商并非着眼于扩大品牌知名度的单一赞助目标,而是和体育组织基于共同的商业诉求,搭建深度合作的商业平台。

数字体育是运动项目产业商业创新的新时代命题。数字技术不仅为运动项目产业发展提供了全新的技术环境,更重要的是改变了人们的思维方式和行为习惯,这引发了运动项目价值创造的“新

生态”。在现代意义的C2B(消费者到企业)商业模式中,商业工具的创新和客户关系的转变是核心议题。近年来,随着区块链、物联网、大数据等新一代数字技术的成熟运用,消费者的需求愈发清晰地呈现在企业、媒体、体育组织面前,消费者在价值链上的影响力日益增加,有效带动了C2B商业模式的升级。2022年,国际足联推出免费数字平台“FIFA+”,提供世界各地的足球比赛直播、比赛信息、互动游戏、新闻等,帮助不同类型的球迷更好地观看全球比赛。商业工具的创新大幅优化了球迷的观赛体验,为企业、媒体、体育组织的利润创造带来无限的可能。2021年,梅西从巴塞罗那俱乐部转会至巴黎圣日耳曼俱乐部(PSG),以PSG球迷通行证为形式的非同质化代币(NFT)发挥了重要作用。在当今的职业体育中,已有将球迷需求作为球员转会衡量标准的案例,客户关系的转变将在未来的职业体育中愈发凸显。综上所述,商业工具的创新和客户关系的转变皆紧密围绕着消费者的需求,这种商业模式打破了企业、媒体、体育组织的边界,使其组织形式产生重大变化,从而构建一个超越行业、组织乃至地域的新商业体系<sup>[22]</sup>。

无论是传统的B2B商业模式,还是现代的C2B商业模式,运动项目产业商业创新的终极价值主张便是建立互利共赢的商业生态系统。这一生态系统的良好运作,是创造商业价值的“源头”、提高经济效益的“发动机”。

### 2.3 技术创新的“支撑”

技术创新指运用新的工具、技艺、设备,从而使

产品和服务供给方式发生改变<sup>[23]</sup>。运动项目产业的技术创新并非体育内部原生的,而是外部引入的。近年来,数字技术的发展使体育产品和服务供给更具个性化、多样化、人本化,对运动项目产业快速、长期且稳定地发展起到关键的支撑作用(表2)。

一方面,运动项目产业技术创新提高运动表现水平,主要体现在竞赛装备、训练设备和医疗保障的科技助力。①技术创新助力竞赛装备提高运动能力。如阿迪达斯研发“奇钉”技术并应用于足球鞋鞋钉,以此提高球鞋的抓地力、适应性及运动的转向能力。诸如此类面向不同运动项目的竞赛装备在近年来的科技含量越来越高。②技术创新助力训练设备提供科学评价。如Playermaker(一家以色列初创公司)设计的足球鞋上可穿戴运动传感器,用于跟踪和分析球员身体、技术、战术和生物力学等各种指

标数据,通过人工智能算法生成报告,分析理解足球运动中不可预测的情况,为教练和球员提供意见和评价。③技术创新助力医疗保障的智能化服务。如Rezzil公司利用VR技术开发医疗设备,帮助球员在受伤恢复的早期就进行“有球”训练。

另一方面,运动项目产业技术创新提高观赛体验水平,主要体现在观赛场地和观赛设施的智慧化、个性化服务。①技术创新助力观赛场地的智慧化建设。如慕尼黑的安联足球场通过运用开放式物联网操作系统,实现体育场馆的自动化管理,能够实时监控电力、通风、供热、空调,通过维持适宜的温度为球迷创造最佳的观赛体验。②技术创新给予观众全新的体验视角。如2018年俄罗斯世界杯,英国广播公司为球迷提供VR看世界杯的服务,通过佩戴VR头盔,使球迷“亲临”体育场观看球赛。

表2 运动项目产业技术创新的支撑作用及案例整合

Tab.2 The supporting role and case integration of sports industry technology innovation

支撑作用	助力对象	创新目标	目标群体	案例
提高运动表现水平	竞赛装备	提高运动能力	消费者、运动员	阿迪达斯研发“奇钉”足球鞋
	训练设备	提供科学评价	消费者、运动员	Playermaker公司设计可穿戴运动传感器
	医疗保障	智能化服务	以运动员为主	Rezzil公司利用VR技术开发医疗设备
提高观赛体验水平	观赛场地	智慧化建设	消费者	安联球场运用开放式物联网操作系统
	观赛设备	全新体验视角	消费者	英国广播公司提供VR看世界杯服务

需要强调的是,运动表现水平和观赛体验水平的提高在本质上是为了满足人的体育消费需求,这与运动项目产业商业创新的价值主张趋向统一。正因如此,技术创新与商业创新共同成为运动项目产业创新发展的双核,技术创新所发挥的支撑作用使二者构成了一体两面的关系。正是由于流媒体技术的出现,导致传统的体育赛事电视转播商业模式被颠覆,基于订阅、点击量、广告收入的新商业模式得以出现。如由于区块链技术的出现,体育经纪、体育博彩改变了原有的运行模式,出现了更精准、更广泛的目标市场定位和相应的营销模式。从更深的层次而言,技术创新改变了生产者和消费者之间的关系,越来越多的“产消者”推动新商业模式出现,也推动着新的组织形式变革。

#### 2.4 社会创新的“控制”

社会创新是一部分群体或个人针对未被满足的社会需求,有意促成的能够更好解决社会问题、满足

社会需求的活动<sup>[24]</sup>。社会创新不是商业创新,而且可以满足那些没有通过市场机制而得到满足的需求<sup>[25]</sup>。当前,赞助商、职业体育俱乐部、行业协会、职业体育联盟等都已意识到达成商业目标并不是唯一的发展诉求,看到社会创新的巨大潜力,也意识到社会创新可能引领运动项目产业的创新潮流。各组织机构的社会创新保障了运动项目所在行业领域的高质量、高标准、高规格,体现出组织机构自身的社会责任,提高运动项目产业的格局。

首先,运动项目产业社会创新是以识别社会需求为前提的服务活动。杰夫·摩根将社会创新分为识别需求、开发新想法、创新评估和创新学习等4个阶段<sup>[26]</sup>,识别需求既是创新流程的先驱动力,也是创新价值的重要体现。如新冠肺炎疫情以来,由于生活成本提高导致大量失业青年的出现,对此,街头联盟(英国一所足球教育学院)为16~25岁的无业低学历青年提供足球培训课程,培养他们的团队精

神和工作技能,授予他们英国认可的正式学历,以此应对失业危机。街头联盟这一积极的社会创新实践正是由于准确地识别了不断更新的社会问题,将青年就业视为治理目标,通过足球培训解决社会问题。纵观现代足球发展的历史,其组织创新、商业创新、技术创新都离不开社会根基,离不开对社会需求的及时识别与应对。

其次,运动项目产业社会创新是以满足社会需求为目标的行动策略(表3)。<sup>①</sup>企业社会创新的行动策略有助于形成经济主体间健康良好的网络关系,也能够促进良好社会环境的形成,这些网络环境为企业在其中开展价值创造活动提供了有利条件<sup>[27]</sup>。阿迪达斯是企业社会创新的代表,由于2021年伦敦青少年谋杀案数量突破历史记录,阿迪达斯联合英超阿森纳足球俱乐部在2022年推出项目“不再见血(No More Red)”,旨在解决青少年暴力犯罪对社会环境的消极影响,在整个项目中,阿迪达斯将建造和翻新安全的足球场,为青少年提供更多的安全空间、教育和发展机会。阿迪达斯通过社会创新满足社会对控制青少年犯罪的需求,体现了良好的企业社会责任。<sup>②</sup>体育组织愈发清晰地认识到运动成绩和受欢迎程度不足以获得市场成功和领导地位,组织形象的塑造成为市场上最重要的成功因素之一<sup>[28]</sup>。国际足联在体育组织社会创新中做出表率,2022年,国际足联在南非约翰内斯堡发起环保公益课堂,为当地青少年普及环保知识,启发他们通过实际行动保护环境,以此应对未来的气候变化与环境问题。<sup>③</sup>国际组织凭借运动项目的社会网络和影响力,跨界整合国家之间、企业之间的资源,创造性地解决社会问题,为社会治理提供了新的思路和实践模板<sup>[29]</sup>。“足球援助(Soccer Aid)”是一项为联合国儿童基金会募集善款的英国足球慈善赛,通过邀请国际上不同运动项目的体坛明星组成世界明星队和英格兰明星队,2022年,该赛事为联合国儿童

基金会募资156万英镑(约13 116 324元人民币),创造了新的历史纪录。足球援助突破了运动项目的壁垒,使来自不同国家、不同项目的职业运动员连结为一个整体,共同致力于解决国际儿童的社会问题,为其他运动项目的社会创新树立了标杆。

总体而言,社会创新对运动项目产业的创新发展起着关键的控制作用。一方面,社会创新以识别社会需求为前提、满足社会需求为目标,确定了各主体在产业外的合法性,从而被社会所接受;另一方面,社会创新能够为各主体在产业内积累社会资本,伴随着社会关系网络的建构,交易成本得以进一步降低。但运动项目产业不能因为社会创新而陷入以牺牲商业目标为代价、过度追求社会价值的陷阱之中,否则亦“本末倒置”,背离了创新发展的本质。此外,不同运动项目的社会创新模式不同,不同组织机构的社会创新方式也不同,社会创新对运动项目产业创新发展的控制作用仍然存在诸多变数。

### 3 我国运动项目产业创新发展的推进策略

业界认为,目前国内的运动项目产业发展还处于初级阶段,相比发达国家还有巨大差距,围绕运动项目的产业链条尚未形成,中国的运动项目产业发展之路还任重道远<sup>[30]</sup>。如果说运动项目产业创新发展以人的需求为“引擎”,以组织创新、商业创新、技术创新、社会创新为“传动系统”,当现实推进处理不当时,组织形式、商业模式、技术水平、社会根基便会成为运动项目产业创新发展的制约因素,人的需求就难以被充分满足。本研究将足球产业推广至更广泛的运动项目产业,探讨如何激活动力,消除阻滞,推进我国运动项目产业的创新发展。

#### 3.1 把握以“人的需求”为导向的创新发展牵引点

“人的需求”导向是我国运动项目产业创新发展的方向性要求,对运动项目产业的现实发展和未来走向提供牵引。如何“识别需求”“把握需求”“满足需求”,其落脚点还在于积极开展供给侧结构性改革<sup>[31]</sup>。

一是,拓宽运动项目供给的覆盖面。由于自然环境、人文环境等因素的限制,一些运动项目并未能充分满足人民群众的需求,对此,我国运动项目产业应在地域上、文化上从受众的现实需求出发,讲求项目供给时效,保障项目供给水平,如在2022年

表3 运动项目产业微观主体社会创新的行动策略

Tab.3 The action strategy of social innovation of micro-subject of sports industry

主体	活动主题	满足社会需求
阿迪达斯	不再见血	控制青少年暴力犯罪
国际足联	公益课堂	应对未来的气候变化与环境问题
英国社会组织	足球援助	筹集善款给予联合国儿童基金会

北京冬奥会之际,人民群众对冰雪运动的需求与日俱增,“北冰南展西扩东进”战略的实施使我国冰雪运动产业以“面”来广泛满足人民日益增长的体育需求。二是,提高运动项目供给的精准度。由于年龄、阶层、兴趣等方面的差异,不同群体对各运动项目具有不同的需求。在数字化经济时代,大数据、物联网、区块链等技术起着举足轻重的作用,通过数字技术在运动项目产业供给侧的应用,实现不同运动项目的分类供给、分众供给、个性供给,以“点”精准满足人民群众日益增长的体育需求。三是,增强运动项目供给的灵活性。在互联网时代下,体育信息传播的速度加快、面积增广、复杂性提高,导致人民群众体育需求的更迭速度加快、不确定性增加、流变性增强,这要求我国运动项目产业把握规律、掌握特点,贯通运动项目的广泛供给与精准供给,增强运动项目供给的灵活性,提供丰富化、对口化的产品与服务,以“点面结合”的方式灵活满足人民群众日益增长的体育需求。

在高质量供给侧结构性改革的前提下,进一步处理好运动项目产业组织创新、商业创新、技术创新、社会创新的具体环节,有助于切实实现运动项目产业的内生外融、价值增值、供需并展。

### 3.2 建构新型举国体制下政府与市场的良性互动关系

在“强政府、弱市场”的组织格局中,由于以竞技体育为核心的“金牌至上”观念根深蒂固,政府难以抽身投入体育产业的激活。“弱政府、强市场”倡导的完全以市场配置资源为手段所导致的“市场失灵”则又对体育产业造成巨大冲击。于是,伴随着新型举国体制的提出,在“强政府、强市场”的组织格局下,我国运动项目产业发展迎来关键契机。

新型举国体制是将社会主义集中力量办大事的优势和市场配置资源的竞争优势有机结合,调动全国的资源,集中力量实现国家利益的新机制<sup>[32]</sup>。在新型举国体制的环境下,政府的主导地位并无质的改变,是连结我国运动项目产业各层级的核心纽带。职业化程度较高的运动项目往往具有多元的运营组织、丰富的市场资源、多样的竞赛表演,需要政府简政放权,将行政职能科学分类并赋予具备承接能力的体育组织,在该类运动项目中重点划清同层级组织的责权边界、协调上下层级组织的通力合作,将政

府角色从“执行者”转为“决策者”、从“实施者”转为“监督者”、从“建构者”转为“规划者”<sup>[33]</sup>。职业化程度较低的运动项目则往往以政府管辖为主并对政府产生明显的资源依赖,要求政府明晰其根本原因,是竞赛表演观赏性不强,还是群众基础较为薄弱,亦或是商业空间未被充分开发等,政府应以“挖掘竞赛表演的‘娱人’作用”“推广运动项目的文化”“拓宽商业化路径”等方式分而治之,在此基础上,充分发挥该类运动项目上下层组织的主观能动性,使其在职业化进程中寻找政府与市场之间的平衡点。

归根结底,我国运动项目产业的组织创新不能盲从国外现有的职业体育组织模式,而应树立新型举国体制的制度自信,客观冷静地分析我国运动项目产业管理体制的特点,以此探索适合我国现阶段发展愿景及整体环境的组织创新之路。

### 3.3 激活“赞助”与“消费”双轮驱动的商业模式

体育赞助仍然是运动项目产业创新发展的“存量”动力,需要资源主导的融合推进。我国运动项目产业应深入挖掘赞助商和体育组织的商业合作方式。首先,从赞助商的角度出发,一方面是为了转移原有的品牌负面形象,另一方面是提升原有的品牌正面形象<sup>[34]</sup>。而品牌正面形象的提升绝非仅仅依靠购买冠名权、称号使用权、广告牌等方式就能够实现,赞助商需要依靠自身的优势资源为体育组织提供实质性的产品与服务,如提供科技产品、保障医疗服务、优化观赛体验等,赞助商以此能够更为准确地抓住目标受众的眼球,提高其赞助信息的传播效率。其次,从体育组织的视角出发,除了维持运营成本外,体育组织更需要以长远的眼光思考如何提高竞赛表演的观赏性,扩大竞赛表演的受众面,这就需要来自不同行业的赞助商给予的实质性帮助。最后,在以政府为主导的组织格局下,我国体育赞助可争取政府支持,赞助商要准确把握政府通过赛事举办对外展示城市建设水平、吸引外来游客与投资、提升城市知名度等方面的需求<sup>[35]</sup>,以政府渠道大范围提升品牌影响力,拓宽体育赞助的商业合作路径。

数字体育必然是运动项目产业创新发展的“增量”动力,需要业态主导的融合发展。数字经济时代极大地推动了我国运动项目产业建构以消费者为中心的新商业模式,我国已涌现出一批以“安

踏”“李宁”等企业为代表的体育用品制造业、以乐刻运动为代表的体育健身培训业和以智慧体育场馆为代表的体育场馆服务业,在数字经济的驱动下,它们以消费者为中心,实现了个性化服务与定制化生产。然而,作为上游产业的竞赛表演业,在国内却迟迟未能建构C2B商业模式。运动员转会、教练员聘用已然成为如今职业体育赛事的一大看点,与消费者对竞赛表演观赏性的需求产生了紧密联系,这就要求竞赛表演业需要逐步向C2B商业模式转型。虽然我国部分运动项目的职业化程度不高,但当其市场规模、商业运营、组织管理达到较高水准后,势必要将消费者需求作为重要的考量标准,C2B商业模式的作用将在未来愈发突出。此外,消费者对不同运动项目产品与服务的需求不同,C2B商业模式并非需要建构在每个运动项目的整条产业链上,唯有此,以消费者为中心的商业模式才能够在我国得到合理运用,我国运动项目产业的商业创新才能焕发无限可能。

#### 3.4 打造以竞赛表演业为核心的运动项目产业技术创新着力点

首先,我国体育企业应加大研发投入,通过运用数字技术提高产品和服务的创新性。以安踏体育为例,2021年的研发支出为11.16亿元,占总收入的2.3%,同比上年下滑0.2%,而国际知名品牌耐克、阿迪达斯的研发费用占比一般在10%左右<sup>[36]</sup>,这充分说明了目前我国体育企业的产品与服务创新研发不足,而数字技术可以帮助体育企业在开发应用新技术、新工艺、新材料的情况下有效降低成本,从而助力我国体育企业的创新研发。着眼于竞赛表演,体育企业的产品与服务创新无疑有利于为运动员提供更具科技含量的竞赛装备与训练设备,进而促进运动表现水平的提高。

其次,涉及我国体育竞赛表演业的企业、媒体等组织机构应通过数字技术打造沉浸式的观赛体验。当前已有诸多数字技术能够为职业体育赛事打造沉浸式的观赛体验,如体育赛事转播通过虚拟现实(VR)技术,使观众沉浸在360°的虚拟现场中;体育赛事直播通过增强现实(AR)技术,为观众创建虚拟地图从而提供高质量直播体验;赛事现场通过全息影像技术,为观众呈现绝佳的视听盛宴。我国竞赛表演业的相关组织机构应进一步拓展数字技术的应

用范围,将数字技术应用于职业体育赛事的各个环节,全面提高职业体育赛事的观赛体验水平。

最后,政府应着力打造运动项目产业数字化转型的支持平台。一方面,完善运动项目产业数字化转型的顶层设计,根据不同运动项目对数字技术的需要,在全国范围内制定相应标准,鼓励国内大型职业体育赛事和数字信息类企业合作,为运动项目产业技术创新的推进提供良好的政策环境。另一方面,监管运动项目产业数字化转型的基层执行力度,政府可以通过简政放权、降低市场门槛、减少审批环节等方式推动运动项目产业的数字化转型,“去行政化”并不意味着“去责任化”,政府应通过制定评估方案、构建数据安全等方式加强监管,为数字技术提高竞赛表演的观赏性提供保障。

#### 3.5 树立基于互惠和信任的社会利益最大化发展理念

运动项目产业能否实现社会创新取决于行为主体的实际行动和社会的接受程度,而这从根本上依赖于双方能否建立彼此间的信任关系。信任关系是基于长期频繁互动,且涉及更为广泛、更为持久的实体资源交换和情感支持<sup>[37]</sup>。当前,我国运动项目产业的行为主体众多,阻碍社会创新的主要原因是部分行为主体由于对利润的极端诉求,导致失信情况时有发生,如俱乐部欠薪、体育仲裁的判决没有实际威慑力、赛事赞助商的商业权利得不到保护等。对此,我国政府应进一步加强相关法制监管,运动项目产业的行为主体应秉持着互惠原则,积极采取能动策略,通过实际行动与社会建立关系型信任,从而体现自身的社会责任,树立良好的社会形象。

基于互惠原则和信任关系,我国运动项目产业要在法律层面、道德层面共同树立社会利益最大化的发展理念。首先,必须遵守现有的法律法规。我国部分有利己主义倾向的组织机构时常徘徊于法律权威的边缘,这种行为极有可能对整个运动项目产业造成恶劣影响,继而引发新的社会问题,因此必须杜绝。其次,需要遵守社会道德。首当其冲的是提供并生产对消费者负责的产品和服务,此外还要在此过程中对发生交往的各利益相关者负责,否则就会导致严重的环境污染、消费者侵权、合同欺诈等一系列问题<sup>[38]</sup>。

应充分发挥运动项目自身优势,以社会大众需

求为导向,结合不同地区运动项目资源分布的特点,发展运动项目公益事业。如在审批制度取消的背景下,马拉松运动项目产业的办赛门槛大幅降低且拥有广泛的群众基础,可通过免费参赛的方式进一步提高群众参与度,提高群众的身体素质;球类运动项目产业可通过举办慈善赛的方式筹集资金,为解决我国社会问题提供经费支持;冰雪运动项目产业可在资源丰富地区开展一系列公益性冰雪运动服务,促进冰雪运动的普及推广。维持运动项目的公益属性就是维持运动项目产业长远发展的生命力,是运动项目产业高质量发展的基本保障。

#### 4 结语

“惟进取也,故曰新”!“进”是一个演化升级的历程,是从“运动项目自身产业创新”这一基本形态到“运动项目产业链创新”这一高级形态的不断演化。中国体育从单纯的锦标、夺牌、争光功能进化到全面的政治、经济、文化、社会、生态功能,运动项目产业也已经成为民生产业,成为运动项目发展的新形态。“取”是一种主动作为,运动项目产业的高质量发展需要主动创新作为第一动力,其机制为:通过组织创新的“催生”、商业创新的“调节”、技术创新的“支撑”、社会创新的“控制”,满足人们的需求。“新”是运动项目产业的创新发展,恰逢新时代的新征程,需要把握以“人的需求”为导向的创新发展牵引点,建构新型举国体制下政府与市场的良性互动关系,激活“深化体育赞助”和“消费者为中心”的双轮驱动商业模式,打造以竞赛表演业为核心的运动项目产业技术创新着力点,树立基于互惠和信任的社会利益最大化发展理念。

运动项目产业创新发展仍然是一个未尽之话题。就长远而言,在明确运动项目产业创新发展动力机制的前提下,未来研究应重视运动项目产业创新发展的水平监测评估,发挥好“指挥棒”的导向作用,以深层次厘清创新发展进程中存在的问题,明晰路径的选择,进而持续为运动项目产业创新发展的进程提供保障。

#### 参考文献:

[1] 国务院办公厅.关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见[EB/OL].(2019-09-04)[2022-10-08].<http://www.gov.cn/zhengce/content/2019-09/17/>

content\_5430555.htm.

[2] 黄海燕.我国体育产业新阶段特征及发展趋势[J].体育学研究,2018,1(1):13-20.

[3] 李荣日,叶锦.体育产业“元”逻辑:运动项目[J].体育与科学,2017,38(3):94-100.

[4] 黄红媛,叶锦,刘宁宁,等.运动项目与体育经济:历史轨迹[J].沈阳体育学院学报,2016,35(6):34-38.

[5] 胡佳澍,黄海燕.运动项目产业发展潜力的特征、来源及显化动力[J].体育学刊,2021,28(6):59-66.

[6] 易青蕾,张宝雷,田静,等.我国运动项目产业链的内涵与特征分析[J].哈尔滨体育学院学报,2019,37(4):65-69.

[7] 谢春龙,杨海涛.我国水上运动项目市场开发研究[J].首都体育学院学报,2018,30(3):239-243.

[8] 王露露,陈丹,高晓波.我国南方冰雪产业发展问题及对策[J].体育文化导刊,2019(4):94-99.

[9] 罗锐,鲍明晓,蔡林.山地户外运动特色小镇产业开发研究[J].首都体育学院学报,2019,31(4):311-315.

[10] 黄海燕,张林,骆雷.把握政策契机,借鉴国外经验,加快推进上海体育产业发展[J].科学发展,2014(11):55-60.

[11] FREEMAN C.The 'national system of innovation' in historical perspective[J].Cambridge journal of economics, 1995,19(1):5-24.

[12] FREEMAN C.The economics of industrial innovation[M]. London: Francis Pinter, 1982.

[13] SCHUMPETER J A.The theory of economic development [M].Bos-ton, MA: Harvard University Press, 1934.

[14] PETER F D.Converting social problems into business opportunities: the new meaning of corporate social responsibility[J].California management review, 1984(2): 53-63.

[15] 张崢,郝宇青.耦合驱动:国家治理现代化与服务型法治政府角色重塑[J].社会科学家,2018(10):49-54.

[16] 戴俊,任波,董宏,等.我国健身休闲产业发展面临的困境及对策[J].体育文化导刊,2019(9):67-72.

[17] 国务院办公厅.关于印发中国足球改革发展总体方案的通知[EB/OL].(2015-03-16)[2022-10-16].[http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-03/16/content\\_9537.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-03/16/content_9537.htm).

[18] 谭小勇.依法治体语境下的体育行业自治路径[J].上海体育学院学报,2016,40(1):37-45.

[19] 陈元欣,陈磊,李震,等.新发展理念引领大型体育场馆高质量发展的方向与路径[J].上海体育学院学报,2022,46(1):72-85.

[20] 李金生,宋丹丹.技术范式演进下企业动态创新能力模型研究[J].科技进步与对策,2016,33(11):73-79.

[21] SLEIGHT S.Sponsorship: what it is and how to use it[M]. England: McGraw-Hill, 1989.

[22] 张浩,朱佩枫.基于区块链的商业模式创新:价值主张与应用场景[J].科技进步与对策,2020,37(2):19-25.

[23] 叶静,张戊凡,周路路.组织韧性与创新的关系:一项元分析[J].科技管理研究,2022,42(13):105-114.

[24] OEIJ P R A, TORRE W V D, VAAS F, et al. Understanding social innovation as an innovation process: applying the

- innovation journey model[J].Journal of business research, 2019,101(8): 243-254.
- [25] 周红云. 社会创新理论及其检视[J]. 国外理论动态, 2015(7): 78-86.
- [26] MULGAN G.The process of social innovation[J]. Innovations,2006,1(2): 145-162.
- [27] 高汉祥. 公司治理与社会责任: 被动回应还是主动嵌入[J]. 会计研究,2012(4): 58-64.
- [28] AGNIESZKA R.Strategies of sport organization image creation[J].Research papers of the wroclaw university of economics,2014(366): 439-448.
- [29] 王名, 朱晓红. 社会组织发展与社会创新[J]. 经济社会体制比较,2009(4): 121-127.
- [30] 国家体育总局. 深入改革发展运动项目产业发展方兴未艾[EB/OL]. (2017-12-11) [2022-10-23]. <https://www.sport.gov.cn/n20001280/n20745751/n20767297/c21171586/content.html>.
- [31] 黄海燕, 康露, 刘蔚宇, 等. 体育产业高质量发展的法治保障研究——基于《中华人民共和国体育法》修订的思考[J]. 体育学研究,2022,36(4): 1-11.
- [32] 钟秉枢. 新型举国体制: 体育强国建设之保障[J]. 上海体育学院学报,2021,45(3): 1-7.
- [33] 崔佳琦, 王文龙, 邢金明. 多重制度逻辑视域下中国职业体育组织高质量发展困境与协调思路[J]. 体育学刊, 2022, 29(1): 36-44.
- [34] 刘国华, 苏勇. 体育组织视角下的体育赞助管理研究[J]. 上海管理科学,2012,34(2): 97-102.
- [35] 肖锋, 王娟. 我国体育赛事赞助方式及影响因素研究[J]. 体育文化导刊,2018(4): 79-83.
- [36] 搜狐网. 安踏高增长背后: 难以再复制一个FILA[EB/OL]. (2022-03-25) [2022-10-28]. [https://www.sohu.com/a/532528047\\_250147](https://www.sohu.com/a/532528047_250147).
- [37] ROUSSEAU D M, SITKIN S B, BURT R S, et al. Not so different after all: a cross-discipline view of trust[J]. Academy of management review, 1998, 23(3): 393-404.
- [38] 耿瑞楠, 宋冰, 张延安, 等. 社会责任视角下中超联赛的协同治理困境与破解对策[J]. 天津体育学院学报, 2019, 34(6): 496-504.

#### 作者贡献声明:

殷子骏: 论文选题, 材料收集和调研, 撰写修改论文; 刘东升: 论文选题, 论文框架建构, 修改论文; 史曙生: 论文框架建构, 修改论文。

## Theoretical Implication, Dynamic Mechanism and Promoting Strategies of Innovative Development of Sports Industry

YIN Zijun, LIU Dongsheng, SHI Shusheng

(School of Sports Science and Physical Education, Nanjing Normal University, Nanjing 210023, China)

**Abstract:** By using the methods of literature review and logical analysis, this paper has discussed the innovative development of sports industry with regard to its important status and value of connotation, analyzed the structure relations and operation mode of the innovative development of the sports industry from four aspects, including organization, business, technology, and society, and put forward the promoting strategies for the innovative development of Chinese sports industry. It has been found that: the innovative development of sports industry refers to the process of transforming the cultural and creative achievements of sports events, media products, social activities and other cultural and creative achievements into consumer products and services with high economic and market value that meet the needs of people. It is a constant evolution from the basic form of 'industrial innovation of sports events' to the advanced form of 'industrial innovation of sports events chain'. The core driving force of the innovative development of sports event industry is 'people's demand', and its driving mechanism includes: the catalysis of organizational innovation, the regulation of commercial innovation, the support of technological innovation and the control of social innovation. The strategies for promoting the innovative development of Chinese sports industry is to grasp the traction point of innovative development guided by people's demand, build a positive interaction between the government and market within the new nationwide sports system, activate the dual-wheel driven business model of sponsorship and consumer, build a technological innovation base for the sports industry with competition and performance as the core, and establish the concept of maximizing social benefits based on mutual benefit and trust.

**Key words:** sports industry; high-quality development; sport events industry; football industry; digital sports