

● 经济管理

体育产业资本运营的内涵及其发展的战略选择^{*}

罗荣桂, 雷选沛, 张守凤

(武汉理工大学 管理学院, 湖北 武汉 430070)

[作者简介] 罗荣桂(1943-), 男, 湖南常宁人, 武汉理工大学管理学院教授, 博士生导师, 主要从事管理系统工程研究; 雷选沛(1964-), 男, 湖北仙桃人, 武汉理工大学管理学院博士生, 主要从事体育产业、体育管理研究; 张守凤(1970-), 女, 黑龙江佳木斯人, 武汉理工大学管理学院博士生, 主要从事金融研究。

[摘 要] 资本运营以追求最大利润或资本最大增值为目的, 而体育产业要实现资源优化配置和低成本高效益扩张, 实施资本运营是最佳手段。发达国家体育产业发展的实践已充分证明, 资本运营是实现体育产业超常规发展的有效途径。面对我国加入了 WTO 和经济全球化步伐的加快, 实行体育产业资本运营的条件已基本成熟。但是, 目前我国关于体育产业资本运营方面的实践探索和理论研究还不够深入。因此, 需要在借鉴发达国家成功经验的基础上, 探讨我国体育产业实施资本运营的现实途径。

[关键词] 体育产业; 资本运营; 战略选择

[中图分类号] F032.1 [文献标识码] A [文章编号] 1671-8828(2003)03-0330-06

目前, 随着国家对体育产业的日益重视以及北京申办 2008 年奥运会的成功, 体育产业在国民经济中的地位日益提升。纵观世界各国体育产业的发展, 我们可以看到: 没有资本运营, 就没有现代体育产业的高速发展; 资本运营是体育产业可持续发展的内在要求, 是体育产业实现经济效益最大化的必然选择。同时, 现代体育产业的迅猛发展, 又极大地丰富了资本运营的内涵。

一、体育产业资本运营的内涵及其本质特征

资本运营是指以追求最大利润或资本最大增值为目的, 把企业所拥有的一切有形和无形的社会资源和生产要素都视为可以经营的价值资本, 通过流动、收购、兼并、重组、参股、控股、交易、转让、租赁等各种调整和优化配置手段, 对企业资本进行有效运作, 实现增值的一种经营管理模式。资本运营是市场经济发展到一定阶段的必然产物, 是实现社会配置资源的一种重要方式, 它通过资本层次上的资源整合来优化社会的资源配置结构和配置效率。从微观上讲, 就是利用市场法则, 通过资本本身的技巧性运作, 实现资本增值, 效益增长的一种经营管理模式。在形态和内容上, 资本运营可分为实业资本运营、金融资本运营、产权资本运营和无形资本运营四种形式。

所谓体育产业资本运营, 就是指把体育产业相关的固定资本和流动资本、自有资本和借入资本、股权资本和债权资本、有形资本和无形资本变为可以经营的价值资本, 通过资本运营优化配置体育资源, 以达到盘活体育资产存量目的。体育产业资本运营有以下本质特征。

^{*} 收稿日期: 2003-01-10
基金项目: 国家社会科学基金项目(02BTY001)

1. 体育产业资本运营的联动性。体育产业是关联面极广的上游产业,可以带动纺织、机械、建筑、电子、食品等制造业以及旅游、保险、博彩等相关产业的发展,这一特点决定了体育产业的发展不能单靠自身,而必须与其相关联的产业同步发展,由此也决定体育产业资本运营必须面向一个更为广阔的空间,既面对所有的行业,又面对国内市场以及世界市场,打破地域、行业、部门、产品等方面的分割,依托内部资源和外部资源的有效整合来获得更大价值的增殖。

2. 体育产业资本运营的社会化、市场化。在市场经济条件下,体育资源配置与利用是以市场作为基础手段,通过供需双方利益关系的不断自发调节,实现其最佳配置,而资本的合理配置是其他资源合理配置的基础。因此,体育产业资本运营必须通过资本市场,建立统一的社会化控制的市场机制,以独立于生产经营活动而存在的价值化、证券化了的资产为运作客体,在社会资本统一大市场中通过一系列交易行为,运用资本运营手段促使少量的分散资本迅速集中起来,以达到产权转移、重组的目的。

3. 体育产业资本运营的国际化。体育运动的国际性决定了体育产业必然具有同样的国际性,从而决定了体育产业资本运营的国际化。体育产业在国际化竞争性中,如果其资本运营方式只局限于国内的资本积累和集中,将与国际性体育产业以国际资本的积累和集中形成反差,导致国内体育产业缺乏参与世界体育产业的竞争能力。因此,体育产业的资本运营应是超越国界的一种开放式的经营。

二、体育产业资本运营制度保障

无论是从世界上发达国家体育产业发展的历史来看,还是从近年来我国体育经济改革的实践来考察;无论是从体育产业内部动力机制的形成来看,还是从体育产业外部环境的塑造上分析,体育产业的资本运营都是以现代企业制度的建立和完善为前提的。

1. 体育产业的资本运营需要有明晰的产权制度为保障。只有产权明晰才能使企业产生进行资本运营的内在动力,如中体产业股份公司在一开始组建过程中,就按现代企业制度来完善其法人治理结构,因而它们自然就会把提高投资回报率,实现资本增殖的资本运营,作为自己重要的目标。

2. 权责明确的现代企业制度有利于经营者释放出驾驭资本运营的潜能。现代企业制度已形成了所有者与经营者的分离的有效机制。出资者不再直接参与公司的经营管理,而是委托法人经营资产,他所享受的是投资收益权。因此,法人资本的管理、运营、指挥等职能由经营者来执行,经营者的责任在于使体育资产保值增殖。这种资本所有权与经营权的有效分离以及权责的明确分工,促使经营者能够冲破各种束缚,充分发挥自己的知识和才干,不断提高体育企业经营效率 and 经济效益。

3. 现代企业的管理方法为体育产业的资本运营提供了高效的操作手段。体育产业的市场竞争力是通过管理的科学化和现代化形成的,科学的管理方法是企业取得成功的基础和条件。

4. 与现代企业制度相适应的良好市场环境,为体育产业的资本运营创造了条件。由于出资者所有权与企业法人财产权相分离,政府作为投资者与其他投资者一样,不再直接参与法人财产的具体经营和管理。这种内在动力与外部环境的有效配合,使体育产业资本运营成为不可逆转的发展潮流。

三、我国体育产业实施资本运营的现实性

资本运营是市场经济发展到一定阶段的必然现象,是一种高层次的经营,对于企业追求利润最大化、扩大市场份额、形成规模经济、降低风险、实现资源优化配置等具有重要的作用。资本运营能使体育产业以最短的时间、最快的速度、实现最优的战略性飞跃。开展体育资本运营有利于我国体育产业走集约化的发展道路,有利于潜在的生产能力向现实生产力的转化;有利于促进体育无形资本的生产和再生产,加快体育资本的商品化、社会化步伐。资本运营已成为我国发展体育产业的必然选择。

1. 资本运营能化解现阶段我国体育经济存量中的巨额不良资产。我国体育产业在计划经济向市场

经济转轨的过程中,形成了大量的不良资产,不彻底解决这些历史遗留问题,体育产业难以有突破性的发展。目前,相当一部分体育企业盈利水平下降,亏损严重;有的低效、无效甚至负效运营,一部分体育场馆处于闲置、半闲置状态。要从根本上改变这一状况,必须在建立现代企业制度的基础上,针对体育市场发展的特点进行有效的资本运营,以实现体育资本最大限度的保值、增值。

2. 资本运营有利于推动体育产业的持续、高效发展。资本运营对体育产业法人治理结构的严格要求,进一步推动了体育产业管理水平的提高。随着我国市场经济体制的建立,大部分体育企业都建立了现代企业管理制度,在保障投资者利益的同时,也促进了体育产业经营机制的转换和经营水平的提高。自 1998 年 3 月 27 日我国第一只体育股票——中体产业上市以来,经过 5 年多的发展,至 2002 年底,以体育和奥运为概念的上市公司增加到近 10 家,体育已经成为很多上市公司和准备上市的公司的题材。我国体育产业前 20 多名的国有或国有控股体育企业,40%以上都已相继进入资本市场。一大批体育企业通过资本运营快速崛起,并发展成为国内知名的体育企业(如李宁、英派斯等)。部分体育企业不仅具备了现代企业的形式和内涵,而且在融资能力和技术创新方面,具备了向更高层次发展以及参与国际竞争的能力。

3. 资本运营将促进体育资源的合理配置。长期以来,体育产业走的仍然是计划经济体制下的粗放型的增长之路,表现为依靠大量的要素投入来换取体育经济的增长,因而形成资产存量高,体育企业素质不高,投资分散、重复建设等诸多弊端。开展体育资本运营,有利于通过相关资产的流动重组来改变体育经济的增长方式。体育企业将由生产型、生产经营型向资本经营型转变,由粗放型向集约型转变,并通过资本运营实现资源的合理配置,进一步促进我国体育产业跨地区、跨行业的大重组。

4. 资本运营将促进体育产业的国际化发展。资本运营将使更多的国际资本进入我国体育产业,同时也使更多国内体育企业打入国际资本市场。体育产业以资本市场为依托,以资本运营为纽带,以提高经济效益为核心,通过兼并、联合、重组等方式组建以股份制为主要形式的体育产业集团,提高我国体育产业自身生存、发展能力和国际竞争力,并利用不同国家和地区的生产要素,通过多种形式参与各国的经济活动,使我国的体育产业真正走出国门,进入全球化发展的轨道。

四、发达国家体育产业资本运营的启示

发达国家体育产业的资本运营主要有风险投资和证券市场两种渠道。当体育产业发展水平较低时,主要依赖风险投资;而当其进入较高水平的发展阶段时,则主要由证券市场来提供必要的资本支持。欧洲的大多数国家和美国,为体育产业提供资金支持的大都是风险投资,而且多数是一些国际或国内著名的大公司。现在,欧洲体育产业发达的国家,特别是英国和西班牙,资本运营更多是依赖证券市场,如英超联盟所属的西汉姆俱乐部 1997 年 7 月改制上市后,其总资产达 32395000 英镑,净资产 8929000 英镑,总收入 24017000 英镑。在英国曼联、利物浦等 10 几家足球俱乐部通过资本市场上发行股票,不仅增加了俱乐部的资金来源,而且是世界各国球星纷沓而至,从而带动了英国体育产业及整个国家经济的快速增长。西班牙最著名的职业足球俱乐部大概有 60%是上市公司,也就是说它所需的资金基本上是从证券市场募集的。西班牙的足球股票是整个股票市场最活跃的一个板块,也是投资热情最高的一个板块。意大利和德国体育产业资本运营主要还是依赖于大公司的风险资本。

美国是世界头号体育强国,也是世界头号体育产业大国。体育产业极为发达,美国的第三产业按该国规定划分有 21 个行业,占 GDP 总值的 75%以上。其中体育产业创造的产值排在第 3 位,仅次于商业银行和证券市场。美国体育产业的资本利润率远远高于社会平均资本利润率,投资体育产业,平均利润率高达 15%以上。美国体育产业的高度发展,使其对美国社会生活产生巨大的影响。一次民意测验显示:在美国知道总统的人约占 60%,知道副总统的占 20%,但乔丹,90%以上的美国人知道他是干什么的,他的业绩如何,他的背景是什么。体育在美国备受推崇,可能与它特有的移民文化有密切关系,很多美国人已把体育看做是精神食粮,看做是生活中最重要的活动之一。美国的体育产业处于起步阶段时,一些比较幼稚的项目和不是很赚钱的项目,其发展基本上也是依赖于风险投资。而当其发展到相当水

平后,一方面,凭借自我积累来持续发展,另一方面,由于体育产业的平均资本利润已远远高于其他产业的平均资本利润率,在资本市场的媒介作用下,吸引了众多的投资者加盟体育产业,从而实现了多元化的资本运营。

发达国家体育产业发展表明:资本市场为现代体育产业的发展提供了巨大的资金支持,资本市场为体育行业大重组提供了运作的平台,要实现体育产业的快速和可持续发展,必须借助于资本运营。

五、我国体育产业资本运营的主要途径

借鉴发达国家体育产业资本运营的成功经验,笔者认为我国体育产业的资本运营,应采取以下方式。

1. 通过多种形式推动体育资产重组。一是开展企业并购,即以购买方式和承担债务方式兼并弱势企业,促进低效益企业生产要素向高效益企业流动,它是企业实现资本扩张的有效途径。纵观当今世界实力雄厚的大财团、大企业的成长,无一不是通过兼并、收购等交易型战略的多次运用才取得现有的企业规模、市场份额和竞争优势的。对于众多的中小体育企业而言,通过对体育相关企业实行并购等,不仅是谋求生存的方式,同样是其实现“以小吃大”进行资本扩张的有效途径。二是实行改组,即通过股份制、公司化、集团化等改制重组,分离无效、低效资产,吸纳优质资产,实现资产优化配置。同时,通过资本结构调整,以部分有效资本吸引外资,实现合资经营,或者对政府鼓励发展的项目实行参股渗透,通过资本运营将被兼并、收购企业的资源与体育产业的资源有效匹配,形成互补和协同效应,产生 $1+1>2$ 的效果。三是资本控股,即以资本购买那些具有发展潜力体育企业的控股权。四是资本租赁承包经营,即通过租赁承包经营方式,取得其他企业资本的经营权,达到迅速扩大经营规模的目的。五是资本的裂变、聚合,即按照裂变——聚合——再裂变——再聚合的思路,不断寻找合作伙伴,繁殖新的经济增长点,让资产在流动中增殖,形成裂变、聚合的良性循环。譬如,把体育的各类服务组织、辅助性部门和其他具有较强独立性的部门分离出去成为独立经营的子公司,或者将若干能有效组合的资产或独立的经济组织通过一定的机制形成共担风险、共创价值的利益同盟。六是嫁接改造,即通过以产权为载体,资产折价入股等吸引国外资本或通过资本市场、产权市场以招商方式扩大企业资本规模,优化资本存量。七是对劣势企业进行托管。其特点是在企业的产权结构基本不变的情况下,让优势企业获得对劣势企业资源的实际控制权。优势企业输出的主要是管理、技术、营销渠道、品牌等“软件”,基本不需要资金等“硬件”投入,降低了扩张成本。总之,通过以上各种资本组合和裂变方式,促进以少量自有资本和增量资本带动更多的外部资本和存量资本,以实现体育产业的规模化经营。

2. 依托资本市场进行体育资本运营。体育资本运营所依托的资本市场的手段可以有多种选择,比如可选择金融证券交易手段、产权交易型手段、基金交易手段等。

我国最早以“体育概念”上市的中体产业股份有限公司就是通过资本市场的证券融资手段进行资本运营的。中体产业注册资本为18000万元,其中5家发起人共认购股份13500万股,占注册资本的75%,发行社会公众股4500万股,每股发行价5.8元,其股票在二级市场的最高价为19.58元,最低价为9.6元。通过证券市场进行资本运营既可以通过发行股票和债券来为体育发展筹集资金,也可以通过这些证券来收购兼并别的企业,如通过股市对公开上市的股份公司进行控股收购,在杠杆收购中则同时涉及到股票和债券的交易活动。

利用产权交易手段进行资本运营即通过产权市场对企业的全部或部分产权进行交易,以此来创造新的经济效益。体育产业实现产权交易的资源较多,如体育场馆、体育设施、设备、土地等。

利用基金交易手段资本运营主要是通过成立共同基金来进行。基金交易型资本运营可以有三种作用:一是聚沙成塔的作用。因为资本运营往往需要巨额资金,而这些资金由单个企业承担则有较大的困难,成立基金就可以较好地解决这个问题。二是防范风险的作用。基金由众人出资成立,损失由众人分担;同时基金在运作过程中大多不是集中于一个目标,也有分散风险的作用。三是专家理财的作用。基金的管理和操作人员都是专业人士,具有专门的知识 and 经验,可以提高资金的运作效益和效率。

从本文图 1 和图 2 可以看出,中国体育产业开展资本运营的资本市场构架、手段(或工具)、参与主体和融资渠道。

3. 实行多元化立体经营,优化体育产业资本结构。多元化经营是指体育企业通过开发新技术、新产品并购重组等方式,打破部门、行业界限,同时生产、经营多种产品或提供多样劳务,将企业经营触角伸到多个经营领域和多方位的立体经营方式。纵观当今世界,多元化经营已成为企业集团的主要市场战略,如西班牙的皇家马德里俱乐部、我国大连实德,之所以能发展成为多元化跨国经营大企业,也是实施多元化经营战略的结果。体育产业实行多元化立体经营,一是纵向延伸,即企业各经营内容要素相互依存,递延推进,环环相扣,紧密延伸。这是企业普遍采用的一种多元化经营方式。二是横向拓展,即企业各经营要素所涉及的领域或行业互不相干,没有内在联系的多元化经营。它要求冲破行业界限,多元化发展。三是多元混合发展,即确立大市场观,进行多主体、多用户、多经济成份、多元化、立体化发展,科、工、贸、金融等优势互补,混合经营激活社会资本,不断壮大自己,形成规模优势。

4. 有效地营运体育无形资产,以无形资产盘活有形资本。体育无形资产它包括各类赛事的举办权、经营权、冠名权、广告发布权、电视转播权、体育组织团队、名人的声誉、体育场馆租赁、土地使用权、体育类的促销、体育品牌、体育文化专利、特许权等。管好用活这些无形资产是体育资本运营的重要内容。所谓无形资产的运营,就是要更好地发挥无形资产的扩张功能,用无形资产引爆激活有形资产,使无形资产有形化。运作体育无形资产是开发利用已积累的无形资产,是资本运营的更高层次和境界。但在过去,我国体育行业只注重通过各种手段创造无形资产,却不注重资产流动和重组中增殖。如何运作无形资产,就目前看可采取以下方式:一是扩散式运作。一方面向外扩散,允许非体育企业生产自己的商标(品牌);另一方面向内扩散,体育企业内部共享相关名牌,用足用好体育名牌的效应。二是吸纳式运作。运用体育无形资产的影响力和美誉度,吸引社会资本和外商资本,弥补体育产业发展的资金短缺。如转让冠名权、使用权、特许权、开展其它体育服务等。三是扩张式运作。通过体育无形资产的反哺有形资产,激活带动有形资产,实现利润最大化。四是集聚式运营。以体育产业技术、人才、市场等优势为基础,以资产为纽带,组建以体育品牌命名的体育企业集团,促进体育产业现有生产要素向企业集团集中,使品牌的无形资产迅速升值。五是通过资产评估,将无形资产的价值得到社会的公认,扩大无形资产的社会影响力。六是加强无形资本的保护,维护体育无形资产的合法权益。

5. 建立高效的体育资本运营的人才管理机制。体育产业资本运营是一项复杂的系统工程,需要有

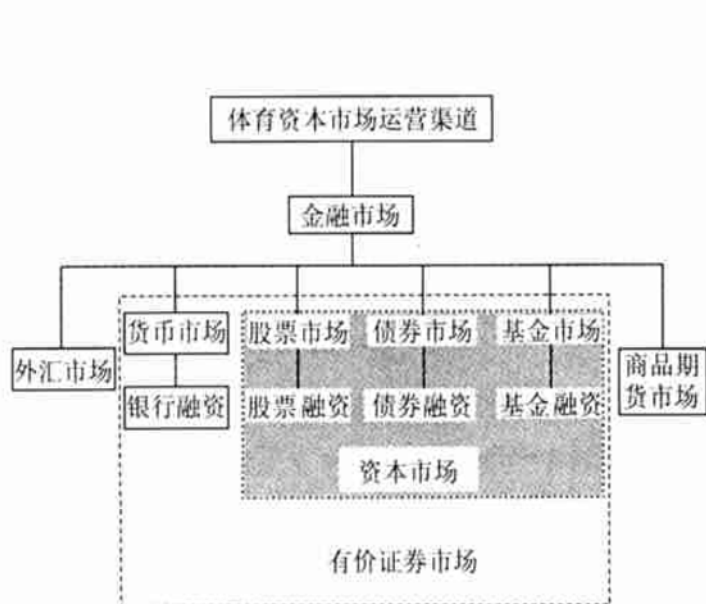


图 1 体育资本市场运营渠道

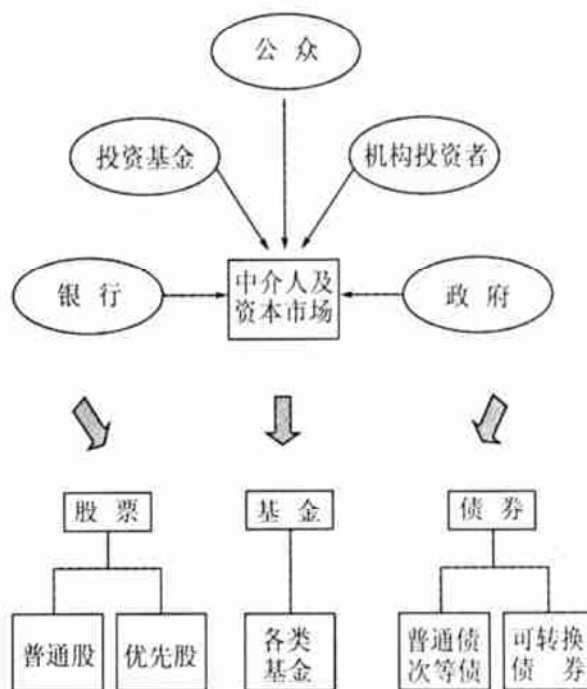


图 2 体育资本市场参主体及其结构

高水平的、经验丰富的和创新能力强的卓越人才,特别是对企业资本运营起决定性作用的企业家。因此,实现资本运营条件下的体育企业家再造,是我国体育产业资本运营发展中的一个关键环节,也是体育产业实现可持续发展的一个重要手段。一方面要培养体育企业家的资本运营观念和能力,实现企业经营身份的一元化,造就现代意义上的真正企业家。建立体育企业家资本运营的激励和约束机制;另一方面要建立高效合理的用人机制,树立以人为本的管理理念,以市场为依托,面向社会,以公开、公平、公正的原则,广纳贤才,有针对性地培养和选拔一批有战略眼光、懂金融、体育、法律、企业管理、财务方面的专家和各类高级复合型人才,使体育产业的资本运营得以高效运行。

[参 考 文 献]

- [1] 赵炳贤. 资本运营论 [M]. 北京:企业管理出版社,1997.
- [2] 雷选沛. 高效运作体育基金,实现体育产业超常规发展[N]. 中国体育报,2001 \ 6-7.
- [3] 秦宪文,夏江海. 资本经营——现代企业管理新课题[J]. 管理现代化,1997, (6).
- [4] 杜 波. 关于企业资本运营战略的思考[J]. 华东经济管理,2001, (8).
- [5] 孙 涛. 论我国资本运营存在的问题及对策[J]. 煤炭经济研究,2001, (9).

(责任编辑 邹惠卿)

Connotation of Sports Industry Capital Operation & Its Strategic Selection

LUO Rong-gui, LEI Xuan-pei, ZHANG Shou-feng

(School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, Hubei, China)

Biographies: LUO Rong-gui (1943-), male, Professor, School of Management, Wuhan University of Technology, majoring in system engineering management; LEI Xuan-pei (1964-), male, Doctoral candidate, School of Management, Wuhan University of Technology, majoring in sports industrial management; ZHANG Shou-feng (1970-), female, Doctoral candidate, School of Management, Wuhan University of Technology, majoring in financial theory.

Abstract: The purpose of capital operation is to pursue the maximal profit or capital increment, which is the best way to optimize resources and expend enterprises at low costs and high benefits for sports industry. All these been have proved by The experiences from developed countries. At present, as China has entered WTO and the economy system has been gradually improved, facing the pace of economy globalization speeding up, the condition of implementing capital operation in sports industry should be perfect. The paper discuss the connotation and propose the realistic approach of capital operation of sports based on less theoretic study in China.

Key words: sports industry; capital operation; strategic selection