

On Risk Management of Large-scale Sport Events

Jie Liu

School of P. E., Zhengzhou University, Zhengzhou, China, 450044
13937139939@139.com

Abstract: The features of large-scale sport events, such as its big scope, high level, wide influence, complex organization, multiple venues, higher standard etc. decide their highly-organized risks. The risks of large-scale events are objectively inevitable, the specific event of them is accidental, the risks are changeable, and the appearance of risks is correlated from the main features of them. In the light of different effective objects by risk loss, the risks of sport events can be divided into the following five main types: property risk, life risk, responsibility risk, events-cancelled risk and financial risk. And their causes are different, too. For these risks, the counter tactics like risk control, risk transfer and risk supervision can be applied rationally.

Keywords: Large-scale sport events; Risk management; Risk control; Risk transfer; Risk supervision

大型体育赛事中的风险管理研究

刘杰

郑州大学 体育学院, 郑州, 中国, 450044
13937139939@139.com

摘要:大型体育赛事规模大、水平高、影响力广、组织难、场馆多、标准高,这些特点决定了组织大型体育赛事存在的风险程度增高。从主要特征上看,大型体育赛事风险客观上具有必然性,具体事件具有偶然性,风险具有可变性,风险发生具有相关性。根据风险损失作用对象的不同,体育赛事风险可以分为财产风险、人身风险、责任风险、赛事取消风险及财务风险五种主要类型,每种风险的成因也有所不同。对于大型赛事的诸多风险,可以实施风险控制、风险转移、风险监控三种应对策略。

关键词:大型体育赛事;风险管理;风险控制;风险转移;风险监控

1 引言

大型体育赛事规模大、水平高、影响力广、组织难、场馆多、标准高,这些特点决定了组织大型体育赛事存在的风险程度增高。2008年北京奥运会成功举办后,中国体育事业进入了新的历史发展时期:承办国际大型赛事越来越多,涉外体育活动愈来愈广;国内体育环境越来越好,“全民健身计划”实施更加深入,国民更加关注体育并更多参与体育活动;体育产业也取得空前发展。但是,与此同时,随着我国整体社会发展水平的迅速提高,法制建设的快速发展,人们的法制意识不断增强,体育事业也面临着各种各样的风险,这种风险渗透于我国体育事业的各个领域。

我国每年都投入大量的人力、物力和财力来保证体育赛事的安全性,但仍然面临着由不确定性因素对体育赛事尤其是大型赛事造成的诸多风险。当前,我国体育赛事正在朝着商业化、市场化、大型化的方向快速发展,而市场经济下的体育赛事运作使其呈现出更加复杂化的特点,使大型体育赛事风险事件的发生率更大,产生的后果也更为严重。因此,现阶段急需一种行之有效的理论对其风险管理进行指导,以达到预防、规避和化解风险的效果。本文就将对大型赛事风险管理的机制进行探析,以期能够对我国大型体育赛事的成功举办起到理论和现实的指导作用。

2 大型体育赛事风险管理的内涵与特征

2.1 大型体育赛事的风险

“体育风险管理”一词，大约在 20 世纪 70 年代初出现于美国，当时主要使用的是“体育风险管理策略”、“体育风险管理技术”。目前，国外“体育风险管理”概念的定义有多种，从众多定义分析看，“体育风险管理”概念的内涵主要包括两个方面：一是准确预测体育相关领域可能存在的风险；二是最大限度地控制这些风险的发生或使风险降低到最低程度。笔者认为，大型体育赛事风险指的是大型体育赛事在筹备和举办过程中，赛事主办方所面临的不确定性。这种不确定性是客观存在的，不以人的意志为转移。例如，由于天气变化、运动员受伤、球迷骚乱事件、体育器械损坏、火灾或其他自然灾害等，使得赛事主办方在筹备和举办比赛的过程中会面临许多不确定的因素，这些无法预料的事件使得实际情况和赛事举办方的期望目标产生了一定的差异，可能给赛事举办方带来种种损失（有时也会带来收益）。具体而言，可以发现大型体育赛事风险具有以下几个方面的特征：

第一，客观上具有必然性。大型体育赛事风险是客观存在的并且不以人的意志为转移的。通过对以往举办的体育赛事进行分析和研究发现，风险的发生是应该而且能够避免的。譬如，“法兰西巡逻兵”飞行表演因雾取消的风险完全可以通过风险的识别和风险的评估进行必要的控制和防范。其中像这种情况国外的通常做法是通过投保转化风险，相反我们则因为思想观念和 risk 意识淡薄等原因没有有效的采取风险的防范措施而遭受惨重的损失，且像这种情况在我们国家举办的体育赛事中并不少见。

第二，具体事件的偶然性。就某一具体的体育赛事风险而言，其发生是偶然的、潜在的，只有具备风险发生的条件才会发生相应的风险事故和造成巨大的损失。这是体育赛事风险随机性的典型特征，正是如此，才会有像巴西国家足球队、皇马队访华取得丰厚的回报。

第三，风险的可变性。在一定条件下体育赛事的风险通过有效的风险识别、风险评估和风险转化是可以而且能够防范和规避的。之所以在举办体育赛事时会出现巨大的损失，往往和举办主体的风险意识和风险转化措施的不力不无关联。

第四，风险发生的相关性。风险与人类的相关决策和行为具有紧密的联系，即同一体育赛事风险事故对不同的组织者会产生不同的风险，同一组织者由于决策或组织措施的不同，也会面临不同的风险结果。

2.2 大型体育赛事风险管理

所谓大型体育赛事风险管理，是指规划、管理和控制一个体育组织或体育机构的资源，以使由于该组织或机构举行的大型体育赛事活动造成对他人、社团实体、社会和它自身造成的伤害和损失降低到最低限度的过程。体育风险管理的主体，简单来讲就是指体育赛事风险管理的实施者。这个实施者既可以是一个体育组织、体育机构，如政府体育管理部门、体育健身中心、体育协会等，也可以是这些机构的具体管理人员，如体育机构的运作者、体育组织机构的领导、风险管理者、教练员、教师、健身指导员、医生、体育设备生产商、官员、体育组织的员工等。体育赛事风险管理在某种程度上是体育风险管理的主体为了使本组织、机构或本个体在体育赛事中把不利因素降低到最低限度，以减少责任，把组织、机构、个体的利益发挥到最大化。体育赛事风险管理的客体，就是指风险管理的实施对象。这些对象既可以是人（如运动员、观众及体育组织的员工等），也可以是财、物、事件（如赛事资金、体育设施自身的损坏、公司的形象及声誉等）。在大型体育赛事风险管理过程中，主体必须清楚地了解风险管理实施的客体，即在风险管理过程中哪些机构、组织或个人需要对哪些人、财、物及事件进行风险管理。

3 大型体育赛事风险的类型与成因分析

根据风险损失作用对象的不同，体育赛事风险可以分为财产风险、人身风险、责任风险、赛事取消风险及财务风险 5 种主要类型。

3.1 财产风险

财产风险是指用于体育比赛的场馆、设施和器材等遭受损毁的风险财产风险的潜在原因包括自然因素（如天气变化、水灾、火灾和地震等）和人为因素（如空中飞行物掉落等）。例如，1985 年 5 月 29 日，在比利时布鲁塞尔海瑟尔体育场进行的欧洲冠军杯决赛中，利物浦队与尤文图斯队的球迷发生严重骚乱，导

致看台倒塌。看台倒塌所造成的损失就属于财产风险损失。[1]

3.2 人身风险

大型体育赛事所涉及的人身风险主要是人身意外伤害风险，是指大型赛事各方人员，如运动员、裁判员、观众及其他人员因意外事件而遭受身体损伤的风险。比赛时运动员或裁判员的滑倒、绊倒及跌落等可能造成人身伤害，如赛车、登山、蹦极等参赛选手由于事故而丧生。2005年达喀尔汽车拉力赛有5名车手死于比赛途中的翻车等事故，2006年达喀尔拉力赛中又有1名澳大利亚的摩托车选手和1名儿童观众死于本项赛事，使得本项比赛历史上死于比赛途中意外事故的人数达到50名。

3.3 责任风险

责任风险是指由于违反责任而对受害方进行赔偿的风险。责任风险的原因有很多，所有赛事主办方应该负责的因素都包括在内，比较常见的有：第一，体育产品不合格或意外损坏，如体育比赛场馆中的照明设备停止工作，或意外损坏的体育器材给参赛运动员造成伤害等，如撑杆跳高比赛用的撑竿折断伤害到运动员。第二，失窃是体育赛事中很容易发生的事情，如运动员在比赛中使用的比赛器材或其他物品在驻地或赛事主办方设置的体育器材储藏室丢失等，对此，赛事主办方应负有责任。第三，违反合同责任。赛事主办方违反合同可能引发冲突，造成人身伤害，导致损失。第四，体育暴力等侵害性人身攻击。这里的人身攻击包括抓住、绊倒、殴打对方球员、互撞，以及球迷向运动员、裁判员或官员投掷物品等。2004年美国NBA比赛，在底特律活塞队的主场发生了著名的“奥本山宫殿事件”，活塞队球迷布莱恩特·杰克逊向他人扔椅子，约翰·格林将装满啤酒的塑料杯扔向阿泰斯特，3名球迷向步行者队球员的脸部扔塑料杯、泼饮料，事后，他们都被控告攻击他人。第五，应急计划不当及管理不善。赛事主办方应急计划设计或执行不当、组织的监督管理不当等都可能造成人身伤害事故。[2]足球场看台坍塌造成大量人身伤亡以及球迷冲击赛场并被挤压致死的事件中，赛事举办方都因负有法律责任而需进行赔偿。第六，恶作剧。1996年亚特兰大奥运会出现多起电力事故，而且在乒乓球比赛期间两个工作人员进行打赌，一人问另一人敢不敢将

电闸拉下，拉下电闸就给钱，另一人竟然将电闸拉下，而且拉了几次。尽管比赛后该人被判刑，但造成的后果已经无法挽回。

3.4 赛事取消风险

赛事取消风险是指由于各种原因，使得预定的体育比赛不能按计划进行的风险。导致大型赛事取消的原因可以分为自然原因和人为原因两类。自然原因可以导致体育比赛被取消，例如，天气骤变可能会使得赛事临时取消。如一场突降的大雪可能使数万名观众无法出行来看篮球锦标赛。2003年，由于中国部分城市突然爆发“非典”的原因，使得当年在国内举行的女足世界杯比赛和其他一些比赛被迫取消。人为原因也可能导致赛事被取消。例如，1916年，由于第一次世界大战，当年的奥运会被取消。

3.5 财务风险

财务风险是指由于各种不确定性，使得赛事举办的资金收入与支出在时间、规模、结构上不匹配而导致损失的风险。导致财务风险的因素主要有：第一，市场营销。与赛事主办方达成协议的客户、供应商和赞助商因破产、毁约或不履行义务等原因使协议未能兑现，使得原计划的收入不能实现。第二，利率及汇率。由于利率、汇率的不确定变动而导致收入减少或支出增大。第三，门票销售。由于各种原因，门票销售未达预期水平，使得收入减少。第四，由于一些意想不到的突发事件的发生或比赛所需费用的额外增加等导致支出增大。

4 大型体育赛事风险管理的策略探讨

4.1 风险控制策略

风险控制包括所有为避免或减少赛事风险发生的可能性以及其潜在损失的各种措施。风险控制策略可分为风险回避和损失控制两种。风险回避对策就是通过回避赛事风险因素，从而回避可能产生的潜在损失或不确定性。但由于风险回避措施通常与放弃某项活动相联系，这意味着同时放弃了从事该项活动带来的利益，故采用风险回避措施要受到一定的限制，主要用于一些发生的可能性极大、后果极其严重和可控性比较低的危险。

我国举办大型体育赛事可采取两种具体办法，损失控制策略是通过减少赛事风险发生的机会，或通过降低所发生赛事风险损失的严重性来处理风险。

首先是减少或消除赛事风险损失发生的可能性，比如：对于观众携带的易燃、易爆物品有可能导致比赛场馆发生骚乱或火灾的风险，就可以通过制定观众入场安全计划，在观众入口处安装金属探测器或指定专门的人员进行安检，达到消除或减少风险的隐患。

其次是降低赛事风险损失的潜在严重性，包括损失最小化方案—灾难计划的制定；损失挽救方案—应急计划的制定。灾难计划是在赛事风险发生后，为赛事工作人员提供处理各种紧急事故的程序，它通过一组事先编制的目的明确的程序，为赛事现场人员提供一套明确的行动指南，以便处理各种紧急事件，从而减少人员伤亡和财产、经济损失。应急计划是在赛事风险发生后，如何通过使用替代或备份方案来挽救整个形势，以最小的代价使赛事的筹办和运作工作恢复正常。

4.2 风险转移策略

风险转移是设法将赛事风险的结果连同对风险进行应对的权利转移给第三方。风险转移本身不能降低赛事风险发生的概率，也不能减轻赛事风险带来损失的大小，只是将赛事风险的损失的一部分转移给另一方。风险转移的手段主要有合同转移和购买赛事体育保险两种。

其一，采用合同转移法。随着我国举办大型体育赛事的增多，以及规模、水平的提高，市场化程度的加深，风险系数越来越大，可控程度难度加大。因此，必须采取相应的风险转移策略及措施加以防范和规避。它是通过赛事组委会与其他赛事参与方（赞助商、供应商等）分别签订合同，明确规定双方的风险责任，从而将活动本身转移给对方，减少组委会对对方损失的责任和减少组委会对第三方损失的责任。[3]

其二，采用购买赛事体育保险法。在经过风险控制和合同转移赛事风险之后，一部分风险还是有可能发生，而且有可能对赛事带来巨大的损失。购买赛事体育保险就是赛事组委会向保险公司交纳一定数额的保险费，当风险发生给赛事带来损失时，从保险公司获得赔偿，从而将风险转移给保险公司的一种方法。

但购买赛事体育保险只能是赛事风险管理技术的一部分，不能完全代替赛事风险管理，只有通过前面的风险控制和合同转移等手段，减少整个赛事风险发生的可能性，才能使购买赛事体育保险的费用控制在合理的范围内。

4.3 风险监控策略

大型赛事风险监控就是在大型赛事的筹办过程中，以风险管理计划为依据，实行全程动态监督、检查赛事风险的发生情况以及风险措施的落实情况。赛事风险监控的内容有三个：一是监视赛事风险的状况，例如风险是已经发生、仍然存在还是已经消失；二是检查赛事风险的应对策略是否有效，监控机制是否在运行；三是不断识别新的赛事风险，并制定相应的行之有效的对策。前者通过对已识别出的赛事风险因素进行监督和控制，可以及早地发现赛事风险的征兆和苗头，从而将赛事风险消灭在萌芽中，或采取急救措施，最大限度地减少风险的损失；后者是监督、检查相关人员落实风险管理计划的组织措施和技术措施是否到位。最后，在整个赛事的筹办过程中，由于难以预料的情况很多，在制定赛事风险管理计划过程中的风险识别、风险评估即使再仔细、再全面，也不可能把所有的风险都认识清楚，因此，进行赛事风险监控除了要充分利用前一阶段制定的赛事风险管理计划、密切注视各种潜在的或已发生了的赛事风险事件动态以外，还要根据赛事筹备的现实情况随时识别、估测新情况下可能出现的风险，根据实际情况对赛事风险管理计划进行修改或补充。

References (参考文献)

- [1] Ji Ning, Wu Ning, Operation and Management of Sport Events [M], Beijing: Publishing House of Electronics Industry, 2004, P35-49.
纪宁, 巫宁, 体育赛事的经营与管理[M], 北京: 电子工业出版社, 2004, P35-49.
- [2] Dong Jie, Liu Lixin, SONG Luyi, Risk Management of Emergency for Beijing 2008 Olympic Games [J], Sports and Science, 2005 (1), P30-35.
董杰, 刘新立, 宋璐毅, 从 SARS 看北京 2008 奥运会对突发事件的风险管理[J], 体育与科学, 2005 (1), P30-35.
- [3] Liu Dongbo, Jiang Lijia, LV Dan, On the Study of Risk Management of Large-scale Sport Events [J]. Sport Culture Guide, 2009 (3), P11-12.
刘东波, 姜立嘉, 吕丹, 大型体育赛事风险管理研究[J], 体育文化导刊, 2009 (3), P11-12.