

The Marketing Strategy of Urban Transformation

—An Interpretation of the Guangzhou Asian Games Marketing

Zhaoqing Zhou¹, Zhichao Liu², Xiaojuan Zhang²

¹Guangdong Policy-Making Institute, Guangzhou

²School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou

Email:zzq24@126.com

Received: Apr. 3rd, 2011; revised: Apr. 29th, 2011; accepted: May 2nd, 2011.

Abstract: Drawing support from the 2010 Asian Games, Guangzhou has implemented its plan of city marketing. As a result, the city brand of Guangzhou is spread through the opening ceremony of the Asian Games; the urban transformation of Guangzhou is promoted through the planning and construction of the Asian Games; the urban culture of Guangzhou is reshaped through the research of local culture resource; favorable economic and social benefits are achieved through skillful financial logistics.

Keywords: Guangzhou; the Asian Games Marketing; Urban Transformation; City Marketing

城市转型中的营销策略

——广州亚运营销解读

周兆晴¹, 刘志超², 张小娟²

¹广东决策研究院, 广州

²华南理工大学工商管理学院, 广州

Email:zzq24@126.com

收稿日期: 2011年4月3日; 修回日期: 2011年4月29日; 录用日期: 2011年5月2日

摘要: 借力2010年亚运会, 广州实施了“蓄谋已久”的城市营销, 取得良好效果: 通过亚运开幕式, 传播了广州的城市品牌; 通过亚运规划与建设, 推动了广州的城市转型; 通过地域文化资源评估, 重新塑造了广州的城市文化; 通过巧妙的财务运筹, 取得了较好的经济与社会效益。

关键词: 广州; 亚运营销; 城市转型; 城市营销

1. 引言

2008年至2010年, 中国举办了城市营销的三大盛事: 奥运、世博和亚运。承担压轴之作的广州, 如央视体育评论员师旭平所说, “如果说北京奥运会是举全国之力, 向世界证明东方巨人已经强大起来的话, 那么广州亚运会则是以一城之诺, 让世界检验中国一座城市的实力和水平。”

“激情盛会, 和谐亚洲”。这是精彩的16天, 这是千载难逢的舞台: 广州向世界展示一个有着2200年历史的古老城市的独特魅力与风采。海心沙“海洋之舟”、电视塔“小蛮腰”、“新荔枝湾”……亚运盛会使得广州光芒四射。

亚运会给广州带来了巨大的综合效应。据专家测

算, 亚运会将拉动广州GDP数千亿。借力亚运, 广州在2006年~2009年间, GDP先后突破6000亿元、7000亿元、8000亿元、9000亿元, 今年GDP将超1万亿, 实现“五级跳”。

2. 营销主题: 广州再“启航”

亚运开幕式就是广州的城市广告。11月12日, 在全球媒体的聚光灯下, 一场“以珠江为舞台, 城市做背景”的亚运开幕式在珠江上的海心沙广场隆重上演, 这场开幕盛典将广州推向了世界。那是一个美丽的夜晚, 珠江流光溢彩。随着圣火点燃, 激情洋溢的大型文艺表演《启航》向世人宣告: 广州再“启航”。

海心沙的“海洋之舟”, 在600名弄潮儿齐心协

力的号子声中迎面驶来，惊涛骇浪里，航船时而抛上波峰、时而陷入谷底，浪漫激越的气氛贯穿开幕式全程，成就了全球最大的灯光奇观^[1]。

广州亚运的营销重点放到了这座城市的母亲河：珠江。

亚运开幕式“以珠江为舞台”，是广东省委书记汪洋的建议。广州市委书记张广宁在接受人民日报采访时回忆说，当初汪洋书记提出开幕式能不能打破传统的举办模式，尝试在体育场外进行？能不能充分利用广州“水”的优势，在“水”上做文章，最好是在珠江上来举行。事后，开幕式总导演陈维亚也说：“原本做方案，全都是说在奥林匹克体育中心，后来接到在海心沙做开幕式的决定时，我感觉是遭遇了晴天霹雳。”^[2]

“海洋之舟”建设在广州珠江新城附近的海心沙岛之上。作为创意的一部分，广州在这里耗资 20 亿元，搭建了一个面朝东方、即将起航的船形建筑。开幕式就在这艘巨轮的“甲板”上举行。舞台的下方，是经过治理的珠江水，世界最高塔、俗称“小蛮腰”的广州电视塔矗立其右，同样光彩照人的西塔则在对岸拔地而地，四周是早已装扮一新、闪闪发亮的楼群。

这是一次独具匠心的营销策划！之前，海心沙是一个广州之外没人知道的荒岛，广州决意把它打造成举世瞩目的焦点，让小小的海心沙成为广州新地标。亚运会之后，海心沙将建成广州最大的市民广场。而历任三届政府、规划设计 15 年的珠江新城，无疑是亚运舞台上最耀眼的明星。根据市政府的规划，珠江新城中心轴线及其周边还将建造起“广州东塔”等一大批标志性商业建筑，最终要成为“辐射华南、联通港澳、面向东盟、影响亚太的国际一流中央商务区”。

在 2200 年前，广州作为一个城市开始发育的时候，珠江穿城而过，围绕着珠江形成了城市开发的基本脉络。从那时候到今天，这个格局始终没有改变。广州历史上是中国的第一大港，海上丝绸之路的起点，中国海洋文明的故乡。因此，当“海洋之舟”破浪而出，舞台左方的电子屏打出“走向大海、拥抱世界”几个大字，人们看到珠江重新焕发光彩^[3]。

3. “产品”策略：借亚运广州转型

亚运期间，广州令人有惊艳之感。温家宝总理考

察广州后盛赞“比以前更干净，花更多，树更绿”。亚奥理事会主席艾哈迈德亲王表示，“广州呈现给整个亚洲一座美丽的城市和一场美好的体育盛会。”

人居环境综合整治工程体现了城市营销的思路。

“穿衣戴帽”、平改坡、三线下地……“扮靓”后的广州古城，重新焕发出新的神采：新泮塘路的仿古青砖墙面，青灰色的琉璃瓦，高低错落又风格统一的建筑，与周边的老西关风情和谐融为一体；东风路荔湾段沿线建筑立面以红色为主，辅以白色、灰色的三色混拼，现代又古朴；芳村大道沿线建筑立面以砖红色为主，辅以米、白色，明快而大气；六二三路沿线建筑立面，再现了女儿墙、小阳台等岭南建筑的特有细节，与欧陆风情遥相呼应……

以亚运为契机，广州的交通设施也得到了明显改善。地铁三号线北延段、二八号线延长线、广佛线轨道交通广州段等几个地铁项目就安排在亚运前开通运营，除保证亚运期间的交通通畅外，还将广州的地铁网络辐射至佛山等周边城市，强化广州在珠三角都市圈中的核心地位。

广州人的务实与远见——更多地体现在场馆及亚运城的选址建设。16 届亚运会是广州实现城市转型的重要机遇。

利用重大事件推动城市发展，广州很有经验。1987 年六运会在广州举行，是广州跨越性发展的第一个“分水岭”，新建成的天河体育中心让广州城市中心东移；2001 年九运会，广州兴建广东奥林匹克体育中心和 170 多项重大市政工程项目，有力带动了东圃地区发展，实现城市空间的二次东进。

亚运城的建成并投入使用，将是广州发展的又一个方向：按照广州城市总体规划，以亚运城为中心的广州新城将是广州另一个城市中心，与珠江新城组成广州的“双核”。

早在 2005 年，广州市政府专门制订了《面向 2010 年亚运会的广州城市发展战略》^[4]。该发展战略阐述，到 2010 年广州将形成“两心四城”的空间格局，所谓“两心”，即天河新城中心和广州新城中心；“四城”即奥体新城、大学城、白云新城、花地新城。为了降低旧城区人口密度、建筑密度和交通负荷，未来广州的重点建设区域将在珠江新城、大学城及周边地区、铁路新客运站周边地区和广州新城等新兴城区。届时，

广州的城市格局将由以往的“云山珠水”跃升为具“山、水、城、田、海”新格局，城市版图将得到极大扩张。

实现这个发展战略的关键，是亚运城选址。当时有两套方案^[5]：一个是位于奥林匹克中心旁的广氮地块，一个是现在广州亚运城所在地，位于番禺莲花山下的石楼镇。

按照亚奥理事会的要求，亚运城与各比赛场馆的距离不能超过45分钟的车程。按此要求，广州原来想把亚运城建在广州奥体中心旁边的广氮地块上。这里靠近原有的奥林匹克中心区域，有一批九运会的场馆群，地处城市中心，离总共拥有15个亚运场馆的天河体育中心和奥体中心也不远，所以这是一个最容易实施的方案：

但是，最终广州市选择了第二套方案，在番禺莲花山下建设亚运城。有关决策者认为，不能就亚运办亚运，还是要着眼于广州的长远发展布局，把亚运城的建设与广州“南拓”战略实施结合起来。因此，广州市说服亚奥理事会官员，及时调整亚运城规划布点，将亚运城建设转向现在的番禺区南村，纳入规划中的广州新城范围，把亚运城规划建设成为一个集体育、文化、会展、旅游、商务于一体的大型综合社区，为将来启动规划居住100万人口的广州新城开发建设奠定了坚实基础。

“亚运城最大的特色是 town(城)而非 village(村)。”亚运城的设计师李鹏说，“之所以称之为‘城’，首先是因为其规模，占地2.73平方公里，相当于4个北京奥运村。建成后的亚运城将可以容纳100万人口。运动员村、媒体村和技术官员村的所有户型都是按照居民需求建造，面积在70平方米至180平方米之间，稍加调整就可以成为居民生活区。”

亚运会之后，广州亚运城这个兼具岭南文化、水乡特色、生态优美的现代化新社区，将与广州大学城、国际生物岛、清华科技园创新基地、南沙资讯科技园等一起，成为广州建设东南部知识创新与文体服务区的一个重要节点，有力带动周边地区的开发建设，建成广州乃至珠三角最大的知识创新基地、高新技术产业化基地和文化体育休闲旅游区，充分体现广州未来城市发展的新形象。

基于务实精神筹办的“广州式亚运”，另外一个

亮点就是场馆建设。在53个比赛场馆中，广州只新建了12个场馆，并且这些新馆都依照解决广州体育设施均衡问题的标准而选址建设。其他场馆则是九运会、六运会和全国大运会留下的，虽然小，但足以应付亚运所需。在历届亚运会上，广州亚运会的新建场馆是最少的。这种广州特色凸显了广州理念的创新——正确处理亚运特殊需要与城市长远发展的关系，提升城市可持续发展能力和水平。

场馆相对分散，给赛事组织带来困难。不论运动员还是记者，每天都要乘坐亚组委提供的班车往返于各个赛场，其中最近的场馆离亚运城半个多小时，更多时候班车要开50分钟到一个多小时。不同运动场之前的车程也多半小时以上。“不停地奔波，永远都在路上”，是住在亚运城的运动员的最深印象，大家也理解，这样做是为了广州以后好。

亚运已然落幕。回过头看，广州亚运城土地运作为城市经营的一次成功案例，不仅成功举办了亚运会，更为下一步城市发展埋下伏笔。悉尼奥运村已经拆了，雅典奥运村变成经济适用房，广州亚运城却要成为广州城市中心。

由于广州采取了散点分布比赛场馆的模式，业界认为，各大场馆必将形成新的开发热点，周边地价与物业都将得到提升。

4. 城市文化：深度的审视与重塑

第16届亚运会的吉祥物取名“乐羊羊”，形象是运动时尚的五只羊。吉祥物的创意来源于五位仙人分别骑着口衔稻穗的仙羊降临广州的传说，体现了友谊、合作、平等参与和公平竞争的奥林匹克精神，与“激情盛会，和谐亚洲”的广州亚运会理念相互呼应。

人们普遍认为，广州亚运确实显现了浓郁的“广州特色”。

“从赛事运作上而言，广州亚运并不亚于北京奥运，而且很有自己的想法。”曾经参加过七届奥运会、五届亚运会的新闻界元老薛寿元是广州亚运会的特聘专家。“奥运和亚运相隔两年，这是一个很不错的时段，不长不短，刚好把北京奥运的经验传递到广州亚运来，又有一定的时间让广州人自己去研究怎样做。所以，广州人办亚运，用了北京奥运的模板，但又不是完全复制；既有现成的高标准，又可以搞点自己的

特色和想法。”

央视体育频道评论员张斌说：“人们曾经为北京奥运会赋予了前所未有的历史使命，不一而足。与之相比，广州可以轻松自在一些，她可以不再去担当过于宏大的国家责任，可以为当代中国描摹出一幅崭新的面孔，而这个面孔可以仅仅属于这块南粤大地。”

“与奥运会相比，广州亚运会更像一个 PARTY。这是一个特色很鲜明的城市，开放，更有融合感，有朝气，节奏快，效率高。我很喜欢。”做志愿者的成都教师易婧对媒体记者说。

广州塔“小蛮腰”，如今静静地站立于珠江边上。作为全球第一高塔，广州塔位于珠江南岸，总高 600 米。该塔上下两个椭圆顺时针方向旋转 45 度后，扭成塔身中部“纤纤细腰”。凭借这妩媚的“美人回眸”造型，广州新电视塔获得了“小蛮腰”的美称。新电视塔的经营项目众多，除了电视发射区域外，配套服务区域、餐饮区域、娱乐区域、商务区域和文化展示区将在建成后带来每年约 5.77 亿收入。

“小蛮腰”是广州最耀眼的新地标，笔者认为：她的特点有三，刚好就是：小、蛮、腰。

首先，小——虽然是目前世界上最高的塔，但是作为地标，其体量还是比人们的预期“小”了一点。小蛮腰的参照物，上海东方明珠，伴随着貌似纽约般的摩天高楼群，小蛮腰不会，因为珠江新城是另外的城市定位及气质，广州中央商务区的建筑群有一定节制。作为地标的广州塔“放低”姿态，以柔克刚，也符合后现代的城市设计理念。并且，香港中环的单体建筑包括中银大厦、汇丰银行等体量较小，谁说香港没有气魄呢？

其次，蛮——广东，南蛮之地也！这一个蛮字，代表蕴含的兼容、务实、进取精神，正是如今“儒者”所缺！这里面的文章可博大精深了！

再次，腰——这是一个女性化的建筑设计。世界上的地标建筑，绝大多数是男性的，小蛮腰具有全球独特性。大地母亲是阴性的，矗立其上的高山、参天大树、摩天大楼、航天发射塔等则是阳性的。小蛮腰，外观上虽似“矗立”大地之上，但是其内涵气质却是与大地浑然一体，你登上其他高塔，会有傲视大地的征服感；然而，在小蛮腰上你是感到深深地依偎在大地母亲的怀抱中，你的生命属于这片恒久、神奇而美丽的土地，

你的思想精神的力量来源于这片土地给予的启迪……

珠江新城的高楼仍然会如森林般生长的，小蛮腰巧妙地平衡了他们，这令她成为骄傲女王，也整体提高了广州的城市价值。

关于小蛮腰，《城市画报》也做了意味深长的评论：“并非是历史的巧合，在广州塔以东几公里之外，建于明代万历年间的琶州古塔正被修缮一新，夜晚璀璨的灯火使得这座五百年历史的古塔如同一座玲珑的玉雕。几百年以来，来自西洋的大帆船抵达珠江口，琶州塔是那些水手们看到广州城的显著地标。据中山大学的刘志伟教授说，由于明清两代广州都是中国与西方世界的贸易中心地，因此，珠江边的琶州塔是出现在西方典籍中次数最多、也是最著名的中国建筑之一。然而，可能世界上还没有哪一座城市能像广州这样，同样在珠江之滨，同样在过去的西洋大帆船的锚地边上，在广州古城的“风水塔”旁边，一座由荷兰人设计的全球最高塔横空出世，它似乎是一个未来主义式的预言，预示了新千年的广州与世界的新关系。”

“也许我们不能简单地把诞生在珠江岸边的新城市空间看成是一般意义的新城建设，这条延绵十多公里的新城市中轴线把一个中古时代的世界性城市和今天的大都市连接到一起。在亚运会开幕的 2010 年，人们还不好去断言，亚洲，或者全世界将会用什么样的眼光来看待广州。不过，当我们站在广州塔的云端之上极目远眺之时，完全有理由去相信，广州被世界所忽略的时期很快就要结束了。”^[6]

在这里，我们以城市文化角度比较一下北京奥运、上海世博、广州亚运三大“开幕式”，即三部城市广告背后的文化意蕴。三大开幕式，亦是一场地域文化力量的角力，也是城市营销风格的不同表现。概言之，姑且说北京大气、上海洋气、广州“土气”。现将一些背景资料及观点分析整理(表 1)。

5. 绩效评估：盛事经济巧算账

在经历了 2008 年北京奥运会及 2010 年上海世博之后，如何把国人的目光转移到仅在亚洲范围的洲际运动会？如何以地方之力，将一场如此大的体育盛事办成真正有利于城市的长远发展？从举国之力到一城运作，“广州式亚运”的探索和实践将给中国“盛事经济”提供什么经验启示？

Table 1. The comparison of “the opening ceremony” in city of Beijing, Shanghai and Guangzhou
表 1. 北京、上海、广州三大“开幕式”比较

演出地	地域资源	演出比喻	效果描述	世界观、核心价值	未来预期
北京	北京 + 北方文化	少林功夫	大气。集体精神、功夫过硬、令人震撼	大国崛起、威权、集体主义	大国风范
上海	上海租界海派文化 + 江浙文化	西洋拳	洋气。优雅芭蕾舞令人赞赏。大量国外艺术家参演。谭盾作曲的歌舞剧 <i>Better City, Better Life</i> , 仿佛有伦敦奥运之感	全球化、个性自由	外国月亮比较圆, 略显浮浅
广州	岭南文化 + 海外华人文化	咏春拳	地方气息+海洋气息。艺术角度 = 北京奥运的岭南版。	海洋文化, 个人奋斗 + 诚实合作	立足岭南, 征战全球。缺乏理性深度

广州市委书记张广宁被问到“亚运账”时说：“广州亚运会和亚残运会的运行资金预算约为 73 亿元人民币，场馆建设和维护资金预算为 63 亿元人民币，合计 136 亿元人民币。最重要的是，我们不是为办亚运而办亚运，而是抓住筹办亚运的机遇补上城市建设的历史欠账。通过筹办亚运，广州的城市建设加快了 5 至 10 年，换句话说，广州市民提早 5 至 10 年享受到了城市建设现代化的成果。与此同时，亚运对广州经济发展产生了巨大的拉动作用。”

城市办赛会盛事，本身有两本账。其中一本是赛事运行本身需要的费用，另一本关于城市建设先期投入的账。广州市财政局官员解释了总计 1226 亿元投入的分布情况：“比赛运行和场馆投入共 136 亿元，其余的 1090 亿元是 2005 至 2010 年六年间广州在重点基础设施建设方面的投资。”^[7]

在确定承办亚运会之后的 6 年间，广州市组织了大规模的城市基础设施建设，共投入资金 1090 亿元，极大地改善了城市面貌和城市环境。也就是说，绝大部分的投入都是“借亚运之名”做的基础设施投资，而这也是近两年中国扩大内需方式的延续。城市建设投入是立足于城市发展而做的长期投入，不应简单等同于“亚运投入”。即使不开亚运会，这些项目广州还是要做，只是借亚运会召开的契机把一些事情提前了。

广州亚运会总预算安排中，涉及赛会运行和场馆建设维护的“直接投入”是 136 亿元。据已公布的账目，资金来源有四个：一是中央财政拨款 12 亿元；二是省财政补助 30 亿元；三是赞助商 30 亿元；四是广州亚运城整体出让所得 255 亿元，这是最大

的一块资金来源。

本届亚运会赞助商 53 家，赞助金额超过 30 亿元，创下了历届亚运会之最：赞助金额是多哈亚运会的 5 倍、韩国釜山亚运会的 3.5 倍。

那么，第 16 届亚运会对广州及周边的经济拉动有多大？据广州市社科院研究，亚运会为广州增加地区生产总值 1032 亿元，间接投资为广州增加地区生产总值 7120 亿元。

也有专家指出，亚运效应不仅在短期，更重要的是对长期发展有积极影响。以城市营销角度看，广州获得了什么？分析人士认为，这座城市在几个方面有所受益：经济效益、一大批新的基础设施建设、城市文化塑造、城市形象提升。

6. 案例启示

一般来说，借助重大国际赛事主要是实现城市营销的三大目标：一是城市再造或转型；二是城市文化的重新审视与塑造；三是城市品牌传播。现在可以这样说：广州亚运营销在城市转型、城市文化塑造方面的确成绩斐然，在城市品牌传播方面效果平平。

城市转型，是广州在 21 世纪面临的首要挑战。过去，广州具有重视城市规划的良好传统，吴良镛先生曾经说：“中国的城市规划，80 年代看深圳，90 年代看浦东，21 世纪看广州。”尽管如此，如何实现从内河城市向滨海城市的转变、从工业主导城市向现代服务业主导城市的转变、从区域经济中心城市向国家中心城市的转变，广州仍然是步履沉重。借亚运会，终于对历史要求做出了关键性、强有力的回应。

城市文化的审视及重塑，其重要性总是被低估、其

成效也总是被忽视。就广州而言，30多年来它最著名的称誉是：“一座说不清楚的城市”。如今，广州重新定义自己，亚运开幕式可以说就是广州为自己精心制作的一部郑重其事的文化宣言！海洋之子的澎湃激情，正是奥运会开幕式所欠缺的一幕：2000年来，中国人是世界海洋开发史的重要先驱者之一，在500年前大航海时代来临时也是无所畏惧的参与者。此刻，海上丝绸之路的发祥地——广州，以一城之诺重申了中国重返海洋文明的角色与责任。亚运之后，广州打造以海洋文化为底色的“世界文化名城”战略目标，亦已明确提出。

至于品牌传播方面，按理说营销目标应是借助亚运向中国及亚洲观众宣传自己。然而，实际上广州人并没有将这件事作为重点。所以，在传播方面，常规的宣传运作都做了，以策略规划及资源安排角度看明显不是重点，从效果看连广东省内都没有炒热！这与在广州身临其境的震撼感形成鲜明对比。

忽略传播，是否真的是一种不足呢？对此存在争议。广东人，一以贯之的处事风格：多做实事、少说废话！谈到中国武术，如雷贯耳的总是少林武当，但是在海外树立起“中国功夫”形象的却是咏春拳等代表的南派武术；企业方面，人们总责怪粤商用产品说话、过于低调，在国外威名远扬的中国制造，却大部分是珠三角制造。务实的广东人，从来都清楚自己要追求的是什么，他们从不抱怨、埋头苦干、将实实在在的绩效创造出来了，永远都有理由为自己骄傲。在今天中国，借助传播

手段制造出来的“名牌”铺天盖地，真正的“品牌”却仍然让中国消费者翘首以待，或许，粤派营销会让我们重温德鲁克先生的那句名言：“市场营销的目的，在于使推销变为多余。”

广州，这座岭南名城终于步入后亚运时代。十年时间，广州发生了一场“剧变”，其变化速度和规模超过了历史上任何时期。因此，这部长达两千多页的历史之书仅仅翻过十页，“新广州”就已经从“旧广州”轮廓中脱颖而出。但是，广州并非刻意的“强势崛起”，它只是以一种坚定的姿态开始了一个伟大城市对世界的征服——在新亚洲曙光初临之时刻。

参考文献 (References)

- [1] 南都社论. 亚运绽放, 广州再启航[N]. 南方都市报, 2010-11-18(AA02).
- [2] 陈维亚. 中国开幕: 从奥运到亚运[EB/OL]. http://theory.southcn.com/c/2010-10/14/content_16662782.htm, 2010-10-14.
- [3] 叶显恩, 周兆晴. 海上丝路与古代广州的繁荣[J]. 珠江经济, 2008, 20(4): 90-96.
- [4] 彭高峰, 陈勇, 王冠贤. 面向 2010 年亚运会的广州城市发展[J]. 城市规划, 2005, 28(8): 75-81.
- [5] 刘可英. 广州借办亚运契机实现城市转型升级新突破[N]. 南方日报, 2010-11-18(A01).
- [6] 冯原. 广州之心, 千米高空鸟瞰新城[EB/OL]. http://nf.nfdaily.cn/cshb/content/2010-12/01/content_18069128.htm, 2010-12-01.
- [7] 叶石界. 布局亚运: 广州固投突飞猛进[EB/OL]. <http://www.21cbh.com/HTML/2010-10-21/2NMDAwMDIwMjA2NA.html>, 2010-10-20.