

中小型城市马拉松赛事的可持续发展研究

宋迪迪

温州大学体育与健康学院，浙江 温州

收稿日期：2025年10月20日；录用日期：2025年11月23日；发布日期：2025年12月4日

摘要

本文以资源基础观、地方营销理论和体验经济理论为框架，探讨中小城市马拉松赛事的发展路径。研究发现，当前赛事面临财政压力、政策约束、同质化竞争与组织能力薄弱等结构性困境，其本质是粗放式发展模式与高质量发展要求之间的矛盾。研究提出差异化发展路径：旅游型城市应推进体旅融合，工业城市需注重产赛融合，文化名城则应着力文化叙事创新。同时，精准的市场定位、多元化的商业模式及基于“三重底线”的可持续发展实践共同构成系统性解决方案。建议通过强化动态能力建设、完善行业治理体系、深化社区参与等举措，推动赛事实现从规模导向到价值导向的转型，为构建具有地方特色的马拉松赛事可持续发展模式提供理论参考和实践指导。

关键词

马拉松赛事，可持续发展，差异化战略，路径研究

Research on the Sustainable Development of Small and Medium-Sized City Marathon Events

Didi Song

School of Physical Education and Health, Wenzhou University, Wenzhou Zhejiang

Received: October 20, 2025; accepted: November 23, 2025; published: December 4, 2025

Abstract

This study employs the Resource-Based View, Place Marketing Theory, and Experience Economy Theory as its analytical framework to examine the development pathways of marathon events in small and medium-sized cities. The research reveals that these events currently face structural challenges, including financial pressures, policy constraints, homogenized competition, and organizational capacity deficiencies, which fundamentally reflect the contradiction between extensive growth models

and high-quality development requirements. The study proposes differentiated development strategies: tourism-oriented cities should advance sports-tourism integration, industrial cities need to focus on industry-event convergence, while cultural cities should emphasize cultural narrative innovation. Meanwhile, precise market positioning, diversified business models, and sustainability practices based on the “triple bottom line” collectively form a systematic solution. The study recommends enhancing dynamic capabilities, improving industry governance systems, and deepening community participation to facilitate the transition of marathon events from scale-oriented to value-oriented development, thereby providing theoretical references and practical guidance for establishing sustainable marathon event models with local characteristics.

Keywords

Marathon Events, Sustainable Development, Differentiation Strategy, Pathway Research

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,中国马拉松赛事经历了从规模扩张到结构优化的重要转型。在经历疫情后的阶段性复苏后,自2025年起进入深度调整期,呈现出明显的理性回调趋势,部分赛事面临延期、缩减规模甚至停办的现实挑战。这一结构性转变的背后,反映了赛事规模扩张与运营质量之间的深层矛盾,亟需构建系统的理论分析框架以阐释其发展路径。

为深入解析这一行业现象,本研究以资源基础观(Resource-Based View)为理论基石,并整合地方营销理论(Place Marketing)与体验经济理论(Experience Economy),构建“资源-地方价值-体验设计”的三维分析框架。资源基础观(Barney, 1991)强调,异质性、稀缺性、难以模仿且不可替代的战略性资源是组织持续竞争优势的基础[1]。在马拉松赛事语境下,这体现为对地方文化禀赋、地理景观与组织能力等独特资源的识别、整合与动态配置能力。值得注意的是,传统RBV在解释动态环境适应性方面的局限,需要通过动态能力视角予以补充,即组织整合、重构资源以应对环境变化的能力。地方营销理论为我们理解赛事与城市发展的互动关系提供了重要视角。该理论将马拉松赛事视为城市品牌塑造与形象传播的战略平台,成功的赛事能够通过深度融合在地文化、景观和产业特色,将短期参与“流量”转化为长期的城市品牌“存量”。Tasci等人(2019)的研究证实了这一机制的有效性[2],而Zouni等人(2021)则进一步强调了战略性营销框架对最大化赛事效益的关键作用[3]。在需求侧,体验经济理论(Pine & Gilmore, 1999)揭示了现代体育消费的本质转变——从功能满足转向追求个性化、沉浸式的参与体验[4]。该理论强调,赛事组织者需要通过精心设计的教育、娱乐、审美与沉浸式体验来建立持续的情感连接,这是赛事实现社会认同与商业价值可持续的重要机制。

基于上述理论,中小城市马拉松的高质量发展体现为以专业运营能力为基础、以地方品牌塑造为导向、以体验价值创造为核心的体系化能力建设。因此,研究将重点考察运营主体的资源约束与能力短板、行业政策环境的影响,以及财政压力与商业可持续性等现实挑战,揭示当前赛事发展困境的内在机理,为构建马拉松赛事治理体系提供理论依据和实践指导。

2. 中小型城市马拉松赛事发展困境

中国马拉松产业的快速扩张始于2014至2015年间相关审批政策的放宽,这一政策红利催生了赛事

的数量和规模激增，但也导致了赛事品质良莠不齐、组织混乱、商业竞争不规范等一系列问题[5]。中小型城市马拉松赛事在追求可持续发展过程中，面临多重结构性困境，主要体现在以下几个方面。

2.1. 财政压力与过度依赖政府补贴

政府资金在马拉松赛事中扮演着重要的启动和保障角色，尤其在赛事发展的初期或一些具有较强公益属性的赛事中。大型、知名赛事通过强大的市场招商能力可以实现良性循环甚至盈利[6]；而众多中小型赛事则在很大程度上依赖于政府补贴来维持运营，其商业化和自我造血能力仍有待加强。近年来，地方政府普遍收紧，对许多长期依赖政府补贴的中小型马拉松赛事造成直接冲击。过去，地方政府为提升城市形象、拉动消费，常通过财政补贴或购买服务形式支持赛事，补贴金额多在 100 万至 300 万元之间，约占赛事总收入的 15%~20%，是填补运营成本缺口的关键来源。

然而，随着“过紧日子”成为常态，多地政府已大幅缩减甚至取消相关补贴，导致一批自身盈利能力不足的赛事陷入资金链断裂的困境。尽管部分赛事在取消公告中未明确说明原因，但外界普遍认为，地方财政压力是导致其停办的重要原因。

在这一背景下，赛事商业化收入有限、尤其是三四线城市对赞助商吸引力不足等问题进一步凸显，使得依赖补贴的运营模式难以为继。如何缓解财政压力，是当前众多中小赛事运营商必须面对的常态化现实压力。

2.2. 政策收紧与运营合规成本上升

自 2017 年体育总局发布《关于进一步加强马拉松赛事监督管理的意见》以来，相关管理办法不断修订与完善。中国田协在 2023 年及 2024 年相继发布或修订了《路跑赛事管理办法》《路跑认证赛事管理办法》等一系列文件。这些新规对赛事运营单位的资质提出了更高要求，限制了同一单位连续举办赛事的频率，并对赛事的安全保障、医疗救护、保险配置、人员管理等方面作出了极为详尽的规定。

新规强调了监管单位在赛事期间的现场监督职责，并引入了更严格的安全标准和应急预案要求。这些措施无疑增加了赛事的组织复杂性和运营成本。对于一些经验不足或资金紧张的组委会而言，满足这些严格的安全合规要求成为一个巨大挑战。

这一政策收紧趋势直接推高了赛事运营的合规成本，对资源有限的中小型企业构成巨大压力。部分运营公司因难以满足新的资质与安全要求，被迫退出独立承办市场，或转而承接赛事执行等环节业务。监管强化在促进行业规范化的同时，也加速了市场主体的结构性调整与优胜劣汰。

2.3. 同质化严重与品牌竞争力不足

在当前路跑赛事供给饱和的背景下，中小型赛事普遍面临同质化严重与品牌竞争力不足的严峻挑战，其根源在于组织模式、目标定位与资源配置的高度趋同。多数赛事在赛道设计、活动内容及品牌形象上缺乏独特性，未能有效结合地方文化或自然资源形成差异化优势[7]，导致其在吸引跑者、媒体关注和商业合作方面难以与头部赛事竞争。各城市大多将赛事定位为“城市名片”打造工具，过度强调政治经济功能，忽视了参赛者多元化需求。这种目标同质化直接导致赛事内容、品牌建设的趋同。

在项目设置上局限于常规距离赛事，缺乏针对不同年龄群体的差异化设计；在赛道规划上多依赖自然景观，对地域文化挖掘不足；同时专业人才储备与赛事发展速度不匹配，导致创新乏力。

随着跑者选择范围的扩大，内容雷同、体验单一的赛事难以形成持续吸引力，常出现报名人数不及预期、社会反响平淡的局面。这种“有活动、无品牌”的运营模式，不仅使赛事商业价值被稀释，赞助商兴趣减弱，更导致其在赛后迅速被市场遗忘，难以实现长期可持续运营。同质化现象正加速市场洗牌，缺乏核心竞争力的中小赛事生存空间日益收窄。

2.4. 组织能力与志愿者体系薄弱

部分马拉松赛事因运营团队专业能力不足及志愿者体系薄弱，正面临组织质量与安全管理的严峻挑战。赛事组织方在竞赛管理、服务流程与现场统筹等环节常出现疏漏，不仅影响参赛体验，更直接危及赛事安全。2025年阆中古城马拉松即因“竞赛组织不当、筹备不严谨”，被中国田协取消认证资格，反映出监管机构对运营质量的要求已趋严格，一旦在关键环节出现疏漏，赛事便可能无法满足基本的合规门槛，从而失去认证。

志愿者作为赛事执行的关键支撑，其招募、培训与激励机制在不少中小型赛事中仍不健全。缺乏系统培训与有效保障，导致志愿服务专业性不足、岗位协同效率低下，进一步削弱赛事整体服务水平与安全管控能力。组织能力与志愿者体系的薄弱，已成为制约赛事品质提升与可持续发展的关键瓶颈。

总体而言，中小型城市马拉松赛事的可持续发展困境，本质上是资金短缺、政策高压、市场竞争和组织能力薄弱等多重因素交织的结果。破解困境需运营方摆脱对补贴的过度依赖，通过挖掘地域特色、提升服务品质、拓展多元化商业合作，并合理评估自身财力与可持续性，从而实现从“量”到“质”的转型。

3. 中小型城市马拉松赛事可持续发展路径

中小型城市马拉松赛事要在当前竞争激烈的环境中实现可持续发展，关键在于彻底摒弃“求大求全”的传统思路，转而挖掘自身独特基因，走出一条深度融合本地特色、精准服务目标人群的差异化道路。这并非零散的改进，而是一场系统性的战略创新。

3.1. 依据资源禀赋，明确发展导向

中小型城市在发展马拉松赛事过程中，因资源禀赋与发展导向的差异，呈现出三类具有代表性的的发展路径及其内在张力。

旅游型城市能够凭借独特的自然与人文景观，构建起“体旅融合”的赛事场景，将赛道转化为流动的风景线，使参赛者在运动中沉浸式体验城市风貌，并显著拉动本地住宿、餐饮与景区消费。然而，这一模式也面临生态环境承载压力、服务业瞬时过载及城市旅游形象与赛事口碑深度绑定的风险，对赛事精细化管理提出较高要求。

工业城市则应依托马拉松作为城市形象重塑的窗口，通过融入产业特色元素展示其转型决心，并借助赛事契机完善公共服务体系，推动健身设施与公共空间优化。但其挑战在于如何将抽象的工业精神转化为具身体验，克服公众参与度不足可能引发的“面子工程”质疑，同时应对赛事短期内对城市环境治理带来的叠加压力。

文化名城可以致力于通过马拉松实现文化遗产的活化叙事，以赛道为轴线串联历史文脉，借助非遗展演、文物元素植入等方式构建深层次文化体验，推动传统与现代的对话[8]。然而，此类城市需警惕文化表达的符号化与同质化倾向，审慎平衡古城保护与赛事运行之间的空间矛盾，并通过有效的文化引导提升参与者的审美与认同层次。

总体而言，中小城市马拉松的发展本质上是一个基于地方性资源的价值重构过程，其成功不仅取决于对自身优势的精准识别与转化，更依赖于对各类潜在风险的系统性规避与治理。

基于资源禀赋与发展导向的差异，中小城市马拉松赛事需采取差异化的战略路径[9]。旅游型城市应致力于构建长效价值转化机制，通过精细化管理体系将赛事短期流量转化为持续性旅游消费，在优化参赛者体验的同时，确保生态环境承载力与居民生活品质的平衡。工业与转型发展城市需聚焦产业元素与体育赛事的深度融合，将城市特色产业基因注入赛事品牌识别系统，同时强化公共服务的民生导向，使赛事成为推动城市基础设施更新与社区认同感提升的重要契机。历史文化名城的战略核心在于构建多层次

次的文化叙事体系，超越符号化的表达方式，通过现代体验设计活化传统文化资源，在文物保护与赛事活力间建立动态平衡，打造具有文化深度的沉浸式赛事场景[10]。各类城市的战略选择本质上是对其独特资源的创造性转化，需要在明确自身定位的基础上，实现赛事与城市发展的协同共生。

3.2. 精准市场定位，开辟“小而美”赛道

基于体验经济理论视角，中小城市马拉松赛事的精准定位本质上是对体验价值的系统性重构。该策略通过聚焦特定参与群体的深层需求，将有限资源集中投放于核心体验场景的营造，从而实现获客成本优化与营销效率提升的战略目标[11]。这要求赛事组织者主动避开同质化竞争，转向具有比较优势的细分赛道。

在实践层面，精准定位体现为两个维度的战略选择：其一，依托地方资源特质构建差异化价值主张。如岱山马拉松通过延长关门时间创新赛事规则，将目标客群精准定位于追求沉浸式体验的休闲跑者，成功实现了从竞技体育向景观体验的价值转换；阳泉娘子关赛事则通过聚焦女性跑者细分市场，建立了独特的品牌识别度。其二，通过社群建构与服务触点的精心设计创造情感价值。中小赛事可充分发挥其规模优势，在服务交互中强化人情联结与在地特色。普洱墨江半程马拉松通过高配置的保障团队与地方特色餐饮服务，在安全保障与文化体验两个关键触点上创造了超出功能需求的记忆点，这种基于在地性的亲密服务构成了大型赛事难以复制的核心竞争力。

体验经济理论揭示，现代体育消费的核心已从结果导向转向过程体验。中小城市马拉松的精准定位策略，正是通过细分场景建构、服务触点优化与社群情感联结，将赛事从标准化体育产品转化为具有高度个性化与情感共鸣的体验载体，最终在细分市场中建立可持续的竞争优势。

3.3. 构建多元商业模式，强化赛事自我造血功能

中小城市马拉松赛事普遍面临资金来源单一、过度依赖政府补贴和本地企业赞助的困境。这种依赖使其在经济波动或政策调整时极为脆弱。多元商业模式通过开拓新的收入渠道，能有效分散风险，增强赛事的经济韧性。过度依赖政府补贴是许多中小赛事的致命伤。另外，差异化发展也需搭配健康的商业模式，实现自我造血与可持续发展。通过商业模式创新，深度绑定本地独特的文化、景观和产业资源，能够打造出不可复制的赛事IP。

第一，促进“赛事+”衍生产品与流量转化。将赛事本身视为流量入口，通过“赛事+旅游”、“赛事+特产”等模式延长产业链。比如莒县半程马拉松推出了“凭参赛证免费游景区”的政策，并举办“莒马集市”汇聚全县特色农产品，成功在国庆假期期间带动当地消费环比增长60%。岱山马拉松的完赛礼包则包含“岱山三宝”，将地方特产转化为可携带的城市记忆。

第二，拓展本地化商业合作。赛事可与本地企业进行深度绑定，实现资源共享与品牌共赢。比如联合本地品牌推出文创产品、城市旅游攻略，将商业合作融入赛事体验的细节之中，通过当地文化衍生品开发、主题展览和深度体验游，成功将赛事转化为一个独特的文化消费场景。这种独特的品牌形象能有效吸引特定细分市场的跑者和游客，形成稳定的参与群体和口碑效应。

3.4. 践行环境可持续发展理念，塑造负责任品牌形象

在中小城市马拉松赛事的发展进程中，践行可持续发展理念、塑造负责任的赛事品牌形象，是提升赛事综合价值与实现长期发展的战略选择。基于“三重底线”理论框架，赛事组织者需系统统筹经济盈利、社会责任与环境保护三个维度的协同发展，构建科学的评估与实施体系。

在环境保护维度，降低生态足迹是赛事履行环境责任的核心体现。这需要建立量化的生态评估体系，通过测算赛事全程的碳足迹、追踪废弃物转化率、评估水资源利用效率等指标，实现对环境影响的精确

管理。具体措施包括：在赛道设计与物资采购中优先采用可降解材料与本地供应商，显著降低运输环节的碳排放；推行无纸化运营与智能化管理，减少资源消耗；建立完善的垃圾分类与回收系统。值得借鉴的是岱山马拉松的实践创新，赛事通过将鹿栏晴沙赛段由硬质沙滩调整为木栈道，既保护了原始沙滩生态，又提升了参赛体验，展现了生态保护与赛事品质的有机统一。

在社会责任维度，赛事应着力构建社区共建共享机制，将可持续发展理念融入社区福祉提升。通过开展社区跑团计划、健康知识普及和公共空间改善等项目，赛事可成为促进全民健康的重要载体。当本地居民切实享受到赛事带来的环境改善与健康促进效益时，将形成宝贵的社会资本与社区认同，为赛事创造稳定的发展环境。这种以赛事促进社区健康、以社区支持赛事发展的良性互动，是赛事社会价值的重要体现。

在经济价值维度，环保投入同样能够转化为竞争优势。通过绿色采购支持本地企业，既降低了碳足迹又激活了区域经济链；塑造生态友好的赛事形象，能够吸引具有环保意识的赞助商与参赛者，形成差异化市场定位。这种将环保责任转化为经济机遇的模式，正是“三重底线”框架下赛事价值创新的典范。

为实现三重底线的协同优化，中小城市马拉松应当建立涵盖赛事全流程的环境影响监测体系，将生态足迹量化数据纳入赛事评估标准，并通过创新的赛事设计促进环境保护、社区健康与经济利益的良性互动。这种系统性的可持续发展实践，不仅有助于塑造赛事负责任的品牌形象，更能为赛事创造长期竞争优势，最终实现经济、社会与环境效益的和谐统一。

4. 总结与展望

本研究基于资源基础观、地方营销理论与体验经济理论构建的分析框架，系统剖析了中小城市马拉松赛事在产业调整期面临的结构性困境与发展路径。研究揭示，财政压力、政策约束等同质化挑战，本质上是粗放式发展与高质量发展要求之间的深刻矛盾。破解之道在于实现从规模导向到价值导向的根本转变，通过精准的资源识别与战略定位，将地方特色资源创造性转化为赛事核心竞争优势。

研究表明，差异化发展是中小赛事突围的关键：旅游型城市应注重体旅融合，工业城市需聚焦产赛融合，文化名城则要着力文化叙事创新。同时，精准的市场定位、多元化的商业模式及“三重底线”实践，共同构成了赛事可持续发展的系统解决方案。

展望未来，中国马拉松产业需要构建更加完善的治理体系。实践层面，运营方应强化动态能力建设，运用数字化工具提升效率；政策层面，建议出台针对中小赛事的差异化指导政策；学术层面，可进一步探讨赛事与城市韧性、在地化与全球化平衡等前沿议题。中小城市马拉松唯有真正融入城市肌理，实现体育精神与地方特色的有机共生，才能在行业调整期中构筑持久生命力，为体育产业高质量发展注入新动能。

参考文献

- [1] Barney, J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Advances in Strategic Management*, **17**, 3-10.
- [2] Tasci, A.D.A., Hahm, J. and Terry, D.B. (2019) A Longitudinal Study of Olympic Games' Impact on the Image of a Host Country. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, **36**, 443-457. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1568952>
- [3] Zouni, G., Markogiannaki, P. and Georgaki, I. (2020) A Strategic Tourism Marketing Framework for Sports Mega Events: The Case of Athens Classic (Authentic) Marathon. *Tourism Economics*, **27**, 466-481. <https://doi.org/10.1177/1354816619898074>
- [4] Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (1999) The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage. Harvard Business School Press.
- [5] 苗广超, 宋金庄, 魏婷, 等. 我国马拉松赛事问题审视及应对路径[J]. 体育文化导刊, 2019(1): 27-31.
- [6] 潘磊. 我国城市马拉松赛事运营模式研究[D]: [博士学位论文]. 武汉: 武汉体育学院, 2019.

- [7] 徐建. 我国马拉松赛事同质化现象分析、驱动机制与转向策略研究[J]. 运动精品, 2025, 44(2): 43-46.
- [8] 武威, 周玉霞, 周帅凯, 等. 邢台马拉松赛事品牌培育路径研究[J]. 体育科技文献通报, 2025, 33(6): 90-94.
- [9] 王丽莉. 要素禀赋视角下我国城市马拉松赛事的现状研究[D]: [硕士学位论文]. 厦门: 集美大学, 2014.
- [10] 周姝溢. 武汉马拉松文化线路的价值与优化研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 武汉体育学院, 2025.
- [11] 王茜, 王家宏. 我国城市马拉松赛事拉动消费的多维表现及破局路径研究[J/OL]. 成都体育学院学报: 1-10.
<http://kns.cnki.net/kcms/detail/51.1097.G8.20250813.1043.002.html>, 2025-08-13.