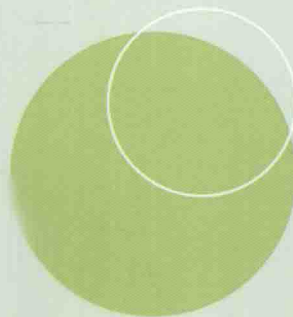
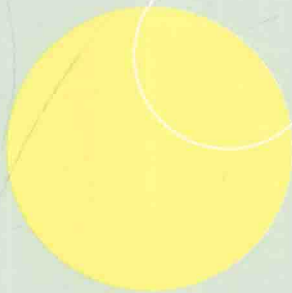
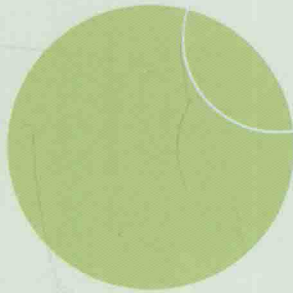
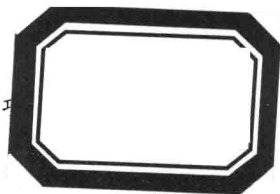


陈元欣◎著

国外体育场馆 运营案例集锦

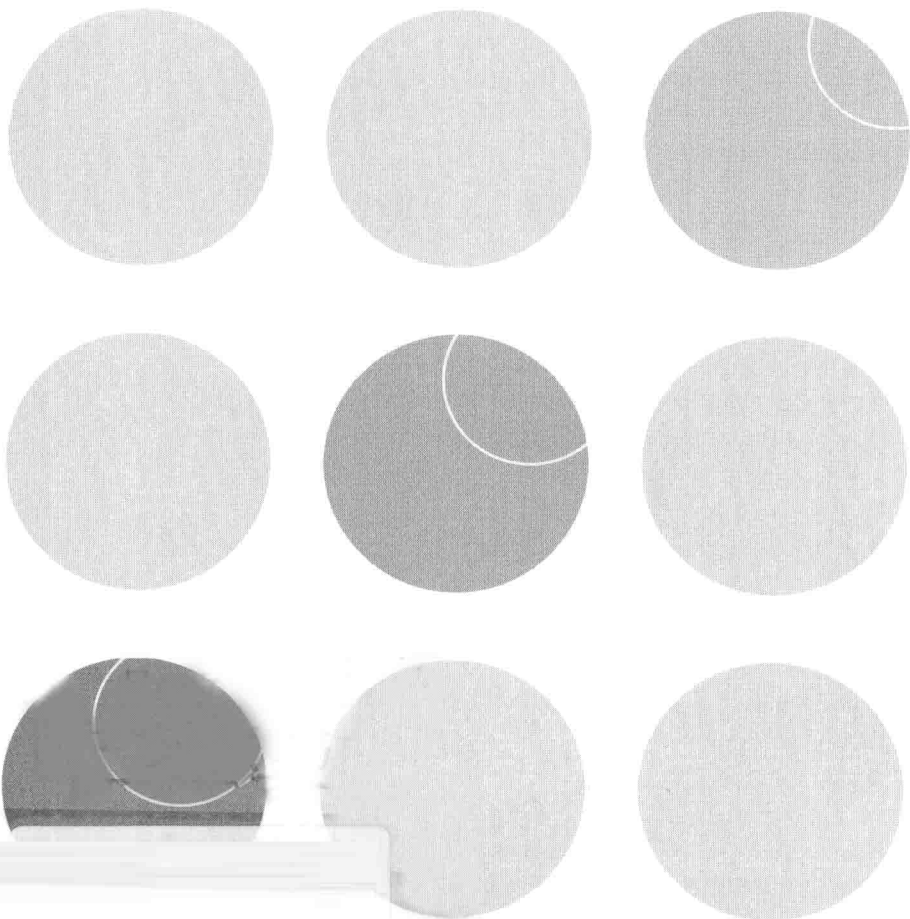


教育部新世纪优秀人才支持计划资助出版 (NCET-120875) 项目
湖北省大型体育场馆运营管理改革研究资助项目
教育部留学回国人员科研启动基金资助项目



陈元欣◎著

国外体育场馆 运营案例集锦



新出图证(鄂)字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

国外体育场馆运营案例集锦/陈元欣 著.

—武汉:华中师范大学出版社,2014.4

ISBN 978-7-5622-6570-2

I. ①国… II. ①陈… III. ①体育场—运营管理—案例—国外
②体育馆—运营管理—案例—国外 IV. ①G818

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 061143 号

国外体育场馆运营案例集锦

© 陈元欣 著

责任编辑:卢格蕙 冯会平

封面设计:胡 灿

责任校对:王 胜

编辑室:学术出版中心

电话:027-67863220

出版发行:华中师范大学出版社

社址:湖北省武汉市珞喻路 152 号

电话:027-67863426(发行部) 027-67861321(邮购)

传真:027-67863291

网址:<http://www.cenupress.ccnu.edu.cn>

电子邮箱:hscbs@public.wh.hb.cn

印刷:武汉市新华印刷有限责任公司

督印:章光琼

字数:148 千字

开本:710mm×1000mm 1/16

印张:10.5

版次:2014 年 4 月第 1 版

印次:2014 年 4 月第 1 次印刷

定价:28.00 元

欢迎上网查询、购书

敬告读者:欢迎举报盗版,请拨打举报电话 027-67861321

前 言

本书为国内第一本系统介绍国外尤其是美国体育场馆运营经典案例的著作,全面、详细介绍了国际上部分知名体育场馆如纽约麦迪逊花园广场、纽约扬基棒球场、路易斯安那超级圆顶、罗德·拉沃尔球场等场馆运营的典型案例,并就当今世界上主要体育场馆运营商 AEG、SMG、谢菲尔德等公司的运营战略进行了全面的阐述。展望了未来欧洲体育场馆酒店和职业足球俱乐部场馆建设与运营的发展趋势。同时,本书对美国社区活动中心、公园与休闲设施以及全球最大的基督教青年社会服务团——YMCA 管理的场馆进行了深入细致的介绍。本书涵盖了国外体育场馆运营的方方面面,既有大型体育场馆,亦有服务于民众的各种社区、休闲体育设施。通读全书,可以使读者从一个个生动、现实的典型案例,全面了解国外体育场馆运营的精华。

本书适用于各类体育场馆经理人、管理人员、体育产业管理人员、学习体育产业和体育管理专业的学生,亦可作为体育经济专业学生的课外读物,开阔学生的视野。

本书的出版可谓是恰逢其时,目前国内体育场馆建设十分火热,但大多数场馆建成之后运营困难,该问题已引起国家的高度重视。国家体育总局等八部门于 2013 年 11 月出台了《关于深化大型体育场馆运营管理改革创新,提高公共服务水平的意见》,各地正在深入贯彻落实,以全面推进体育场馆运营管理改革。“他山之石,可以攻玉”,期待本书能够为国内体育场馆的运营管理改革提供些许借鉴。

本书在写作过程中得到了国家体育总局、湖北省体育局等相关部门各位领导的大力支持,他们给我提供了施展个人学识的平台和机会,使

我对体育场馆问题有了更加深刻、全面的认识,更加坚定了自己的研究方向,为破解我国大型体育场馆运营难题而奋斗终生。

本书的绝大部分资料来源于笔者在美国访学期间的实地调查和从网络搜集的外文资料,笔者指导的研究生何文露、李震、王治君等人参与了第 5、第 9、第 19 案例的研究工作,在此一并向他们表示感谢。

最后,在付梓之际,衷心感谢长期以来一直关心我成长的各位学界前辈、同行、领导和同事,感谢为本书付出辛勤汗水的责任编辑卢女士。

2014 年 3 月 9 日于桂子山

目 录

麦迪逊广场花园:场馆中的麦加圣地	1
棒球天堂——纽约扬基棒球场	7
路易斯安那州体育场馆的委托管理	13
圣地亚哥高通体育场运营管理个案分析	16
罗切斯特边界运动场运营财务分析	23
康州东哈特福德 Rentschler 体育场委托经营个案分析	35
旧金山巨人队太平洋贝尔球场融资个案	49
新西兰西太平洋体育场运营个案分析	61
澳网中心球场——罗德·拉沃尔球场的另类传奇	81
马里兰州体育场馆管理局运营个案	86
美国体育场馆委托经营合同分析	90
AEG、SMG 等国外知名体育场馆运营商获取大型活动资源的主要策略	97
谢菲尔德体育设施管理集团运营分析	107
美国社区活动中心的运营管理	112
美国公园与休闲设施的运营管理	118
美国 YMCA 部分场馆设施的运营管理	127
美国学校体育设施的运营管理	133
欧洲体育场馆酒店发展动态及其运营模式	137
欧洲职业足球俱乐部场馆建设与运营现状及其发展趋势分析	151
主要参考文献	162

麦迪逊广场花园：场馆中的麦加圣地

麦迪逊广场花园(以下简称花园)，是世界上最著名的球馆之一，不仅仅是纽约尼克斯的主场，对很多超级球星而言，还是他们最喜欢的舞台。花园被职业球员和球迷奉为篮球的麦加圣地，同时，花园也是许多演艺明星最喜欢的地方，许多明星都是从这里走向世界，造就了他们传奇的演艺生涯。花园之于世界，远远超越了作为三支职业球队主场的意义，它不只是竞技舞台，更是表演舞台，每年都有数百场各种性质的演出轮番在花园上演。笔者到美国后不久就前往花园参观、看球，对花园有了进一步的了解。现分析花园运营的经验，以与大家分享。

一、花园的传奇历史

花园的历史可以追溯到 19 世纪后期，最早的花园位于曼哈顿的第 26 街和麦迪逊大道交界处。1874 年，一名商人把当时的“麦迪逊广场”改造为用来进行演出活动的“麦迪逊广场花园”，后来，由于原来的花园不能满足演出活动的要求，需要另选址建设新的花园。恰好 1961 年拥有宾州火车站所有权的宾夕法尼亚铁路公司因为财政困难，决定出售宾州火车站的领空权，于是与急于寻找地皮建设新场馆的花园公司一拍即合。1963 年 10 月 28 日，原来露天的宾州火车站被推倒。1968 年 2 月 11 日，地下是火车站、地上是体育馆的整体建筑全部完工，制造了曼哈顿岛，同时也是世界上的一道独特的风景。新建的花园不仅仅是一座体育馆，从地面一层到四层，实际上是麦迪逊广场花园剧院，有 5600 个座位，每年一度的 NBA 选秀大会，就在这里举行；从地上第五层开始是花园球

场,是 NBA 纽约尼克斯、NHL 纽约巡逻者和 WNBA 纽约自由女神的共同主场。同时,花园也可以举办网球、拳击、室内田径等多种赛事。拳王阿里、乔丹等都在这里留下了精彩的瞬间。花园是除了奥林匹克运动馆以外最著名的室内田径场馆,是拥有 100 年历史的米尔罗斯运动会(Millrose Games)的举办场地。田径运动的风云人物用世界纪录写满了花园的史册,其中就包括飞人卡尔·刘易斯 1983 年在这里的惊世一跃,造就了长达 16 年的跳远世界纪录。

二、花园的运营

花园由花园公司运营,该公司是一个典型的多元化经营的企业,最近刚刚在纳斯达克上市。公司从事体育赛事、场馆运营、文艺演出、无形资产开发、有线电视等多个领域的经营,还拥有纽约无线城市音乐厅、彼康剧院、芝加哥剧院等场馆的经营权。

(一) 体育赛事的圣地

由于花园公司的幕后老板多兰家族拥有花园及其相关地产的 100% 的权益,同时该家族也是 NBA 尼克斯、NHL 巡逻者和 WNBA 自由女神的所有者,因此,花园作为三家职业球队的主场也就不足为奇,三家球队的所有赛事都在花园举行。除了职业赛事外,纽约部分高中的学生篮球赛和部分传统赛事也在花园举行,已具有很多年的历史,如部分狗秀、拳击赛等,成为花园的传统赛事。在花园的空闲时间,会对外出租,承办各种赛事和演出等活动,花园在这些活动中更多的是扮演场地出租者的角色,会根据客户的需求,由专业的团队帮助承租者组织、策划活动。

在花园举行的所有赛事、演出等活动的门票都可以在花园公司的网站上购买,售票系统由花园公司与美国特玛捷公司合作,网上购票十分便利。

(二) 球场的多功能使用

在花园的入口处,可以看到在花园举行的各种活动的精彩瞬间展示,也可以看出花园的多功能与多用途。除了各种赛事以外,还有演唱会、政治集会以及其他各种不同性质的活动,达数十种之多,体育赛事仅是花园举行的众多活动中的一部分。花园之所以能举办多种活动得益

于其场地的多功能设计。花园的场地可以在篮球场、网球场和冰球场等多种场地之间进行转换。篮球场地的拼木地板下垫着厚厚的一层塑料状的特殊隔热层,而在它的下面,则是约一英寸厚的人造冰面。由于铺上一次人造冰的成本很高,而且费时长达 18 个小时,一般情况下冰面将保持一整个赛季。遇上篮球比赛,隔热层将保证最上层的拼木篮球地板完全不受冰的影响。在篮球比赛结束观众离场后,为了第二天的冰球比赛,工作人员立即开始移除铺在场地上的临时座椅和活动座席,按照冰球场地的设置,重新调整底层座椅。由于地下的冰层对举办室内网球比赛有影响,因此,在举办网球比赛时需要将地下冰层完全融化。

花园球场底层的座席都是活动式座席和可伸缩座席,有时候还有很多临时座席。花园在举行篮球比赛时,座位为 19763 个,冰球比赛时为 18200 个,在举行其他活动时,花园的座席容量根据活动的规模以及舞台的大小等确定。花园的包厢位于顶层,球馆大部分空间都留给了持散票进场的普通座席观众。而且包厢的数量非常少,每个包厢只能容纳 10 个人,正是这种格局,营造了花园的平民气氛,使来花园看球的名人们,大多坐在场边或者和普通观众混杂在一起,与民同乐。在比赛的间隙,摄像机的镜头会对准这些明星,引起球迷的一阵欢呼和尖叫。

花园除了举行各种体育赛事外,还经常举办各种演出和表演,包括歌剧、演唱会、各种 show,宠物狗表演等。

表 1 花园 2010 年 2 月下半月至 4 月上半月使用情况统计表

	使用天数	活动次数	各种比赛	各种演出
球场	43	46	25	21
剧院	21	21	2	19

2010 年 2 月下半月至 4 月上半月共 59 天,在此期间花园正在进行维修改造,但使用天数却达到 43 天,仅有 16 天时间闲置,若将球场和剧院的使用时间加起来,花园则天天在使用,没有一天闲置。而且,在部分时间,球场和剧院同时有大型活动,如在 2 月 27 日,球场有两场球赛,中午 12 点为纽约高中篮球赛,晚上 7 点为尼克斯的主场,时间间隔不到五个小时,当天在剧院还有一场演出,一天的大型活动使用频率达到三次,令国内所有的场馆羡慕不已。此外,在 3 月 1 日,球场还安排有一场室内网球比赛。

（三）餐饮服务

在花园的第五层设置有花园俱乐部会所,这是一个酒吧式的圆形空间,独特之处在于它的室内布置。每张餐桌,每面墙壁,都布满了体育照片,其中大多是纽约巡逻者队和纽约尼克斯队比赛的精彩瞬间,还有一些属于像穆罕穆德·阿里一样的世界拳王的比赛画面。这个会所是纽约城中小有名气的聚会场所,只对尼克斯队和巡逻者队季票拥有者和贵宾会员免费开放。随着赛季的进行,这里每个夜晚都热闹非凡,死忠的纽约球迷在赛前赛后总是会来到会所喝上几杯,讨论当天的比赛,在比赛期间这里还为球迷提供餐饮服务。

在比赛期间,花园为观众供应各种食品和饮料,在花园球馆的各个出口几乎都有食品销售点。同时,花园的球迷俱乐部也为观众提供餐饮预订服务,在球迷俱乐部内享受各种预订的美食。观众若不想错过精彩的比赛,坐在座位上也可以购买到各种食品和饮料,在球场内的观众席区不停地会有花园的销售人员流动销售食品、特许商品等,服务非常周到。

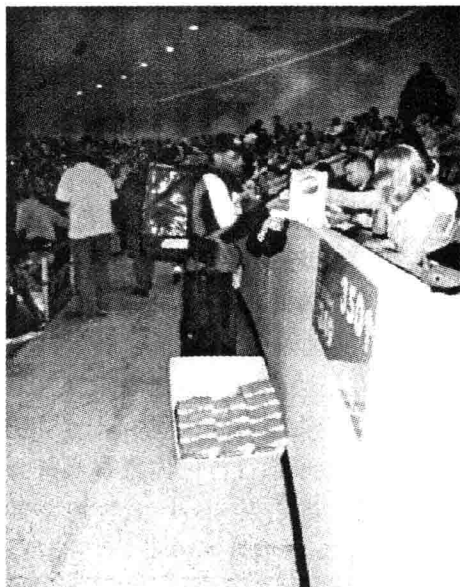


图1 花园内工作人员巡回销售食品

（四）观众互动

在每场比赛的暂停和间歇时间除了美女啦啦队的表演外,还有花园组织的各种观众互动活动,既有花园根据 NBA 官方要求组织的活动,也有花园自己组织的观众互动活动,互动环节非常多,如由起亚汽车赞助的观众定点投篮,每投中一个球,由赞助商奖励 100 美元以及派发各种小纪念品等。这时观众均会大声欢呼,以引起啦啦队员的注意,把小礼品投向自己所在的区域。这些互动活动多是由花园或 NBA 的赞助商策

划的,给予观众强烈的现场体验与娱乐体验。

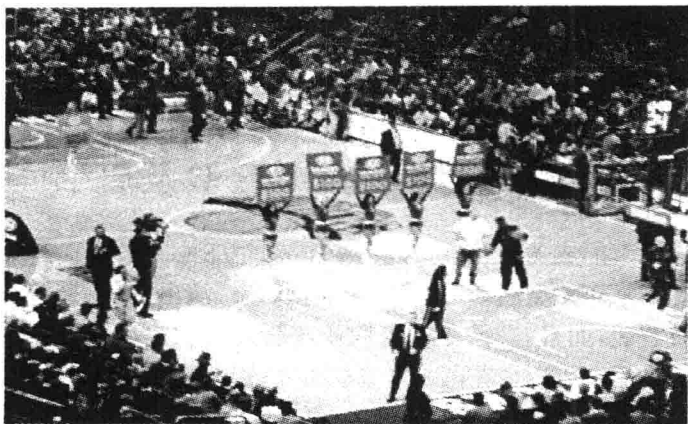


图2 花园为赞助商 KIA 公司设计的球迷互动活动

(五) 无形资产全面开发

花园在无形资产开发方面也是下了很大功夫的,对花园的各种空间进行了充分的开发。在通往球场的走道上各种赞助商的广告牌,在球场内的屏幕上以及观众席区的电子显示屏上滚动播放赞助商的广告。比赛门票的背面也是当地一家知名快餐企业的广告。所有的无形资产开发工作均由花园公司自主开发。



图3 花园内走廊发布的各种广告

目前,花园正在进行维修改造,但其并未停止运营。花园的维修改造计划将持续五年,花园的股东多兰家族将投入 3.75 亿美元用于花园的升级改造,相信五年后我们将看到面目一新的体育活动圣地,为观众带来更多的娱乐体验。

三、花园运营的成功经验及启示

花园运营的成功经验,可以归纳为三个方面:一是丰富的大型活动资源。花园常年大型活动不断,各种大型赛事、演出、表演等几乎排满了花园的日程表,而且,花园是三家职业球队的共同主场。二是花园球场的多功能利用。可以说花园将球场的多功能利用发挥到了极致,在花园举行的体育赛事达数十种之多,部分项目的举办在国内是不可想象的。三是强烈的娱乐和现场体验。花园在音响效果与互动活动的组织方面都给观众带来一种强烈的震撼感,使观众觉得现场看球的气氛是不可替代的。这给我们的启示是我国大型场馆在运营中应积极争取各种大型活动资源,不应局限于体育活动,而应走场馆多功能利用和多元化经营之路,主动出击,与国内外演出经纪公司合作,发起或承办各种大型活动。同时,在举办大型活动时,应注意营造浓厚的现场氛围,组织各种观众互动活动,提高观众的参与热情,诱发观众的再次消费,为场馆培养较为稳定的消费群体。

棒球天堂——纽约扬基棒球场

纽约扬基球场被认为是棒球的天堂。纽约新扬基球场坐落于布朗士区,与旧球场只相隔一个街口。新扬基体育场于2006年8月16日破土动工,次日正式开始建设施工,于2009年正式投入使用。新扬基体育场是纽约市政府宏大的重建计划的一部分,该计划包括酒店、会议中心和体育学校。新球场全部投资约为16亿美元,是美国史上造价最昂贵的球场,在全世界则排名第二,仅次于伦敦温布莱球场。新扬基球场可容纳51800名观众,其中豪华和舒适型包间有67个,最昂贵的包间门票为每人每场比赛2500美元,并且必须是一次性购买3年~10年的套票,其他包间的价格为每年65万~80万美元。当然,票价有高有低,观赏角度稍差的楼上,有2.4万个座位的票价在45美元以下。

笔者在访美期间前往新扬基球场观看了一场比赛,对新扬基球场的建设、经营等有了一次较为直观的感受。

新扬基球场处于纽约市布朗士区的中心地带,交通非常便利,从球场旁边通过的高速公路专门留有前往球场的出口,同时,地铁也有多条线路到达球场,公共交通非常便利。虽然扬基球场是全美历史上造价最昂贵的球场,但从其内部的装饰来看却十分普通,很多台阶、墙面并未进行粉刷和装饰,全部是水泥的墙面和地面裸露在外,与我国许多场馆内部奢华的装饰相比有点另类,没有吊顶和墙面、地面的装修与装饰。但这也充分说明美国场馆在建设上比较注意节约,严格控制形象等方面一些没有必要的支出。



图1 扬基棒球场内部步廊

扬基球场内外设有各种临时和永久的商亭,主要用于销售扬基队的各种特许商品。扬基队的特许商品琳琅满目,高达数百种之多,前往扬基球场看球的球迷和观众,几乎都会购买一些扬基球队的特许商品。在纽约街头经常可以看到戴着扬基帽子的市民,毫不夸张地说,几乎所有的纽约市民都有一顶扬基的球帽。



图2 扬基球场外的临时
商品售卖亭



图3 扬基球场内的临时
特许商品销售亭

扬基球场内部除了各种特许商品销售亭外,还遍布各种食品、饮料、啤酒等的销售亭,既有高档的餐厅,也有简单的快餐商亭,购买食品和饮料非常方便,而且,食品和饮料的种类非常多,甚至在扬基球场内还可以买到中餐的面条和饺子。



图4 扬基球场内的豪华餐厅



图5 扬基球场内的啤酒固定销售点



图6 扬基球场内的食品固定销售点



图7 扬基球场内的食品临时销售点

扬基球场以及许多美国球场内食品饮料类产品中销量最大的是啤酒,在扬基球场内的成人几乎人手一杯啤酒,平均每杯8美元左右。观众和球迷可以边看球边喝啤酒,而且,扬基球场的座椅也专门设计有放置啤酒和其他饮料的装置,便于观众摆放饮料杯,如下图所示。



图8 扬基球场座椅放置饮料的装置



图9 扬基球场内的即席订餐服务

同时,扬基球场为了方便观众和球迷购买食品,不至于因购买食品而错失比赛的精彩瞬间,推出了即席订餐服务,由订餐服务员在座位区根据观众的需要订餐,并由服务员将所订商品直接送到观众手中,如上图所示。

扬基球场在经营过程中,十分注重无形资产的开发。研发、销售各

种特许商品,并在球场内各种可利用的空间包括走廊、座椅、内场等位置设置赞助商的广告牌,并在比赛间歇期间为赞助商组织各种富有针对性的营销活动。如由达美航空冠名的座位升级计划,对于部分球场内空闲的高级别座位,采用抽签的方式,选中部分购买普通座席的观众,将其座位升级到高级别座位。又如由“百思买”冠名的幸运观众抽奖活动等。扬基球场比赛间歇期间策划了各种球迷互动活动,而且很多活动都是根据赞助商的特点策划设计的,成为回报赞助商的重要渠道。



图 10 扬基球场内设置的各种赞助商广告



图 11 达美航空赞助的球场座位升级计划



图 12 “百思买”冠名的球迷幸运抽奖计划

在比赛的间歇期间,球场会根据球迷的需求,在球场的大屏幕上和广播中同时播放一些球迷祝福的信息,如祝愿朋友顺利毕业、生日快乐等,同时,全场的观众也会为他们送上欢呼声,增进球迷与球队之间的认同感。