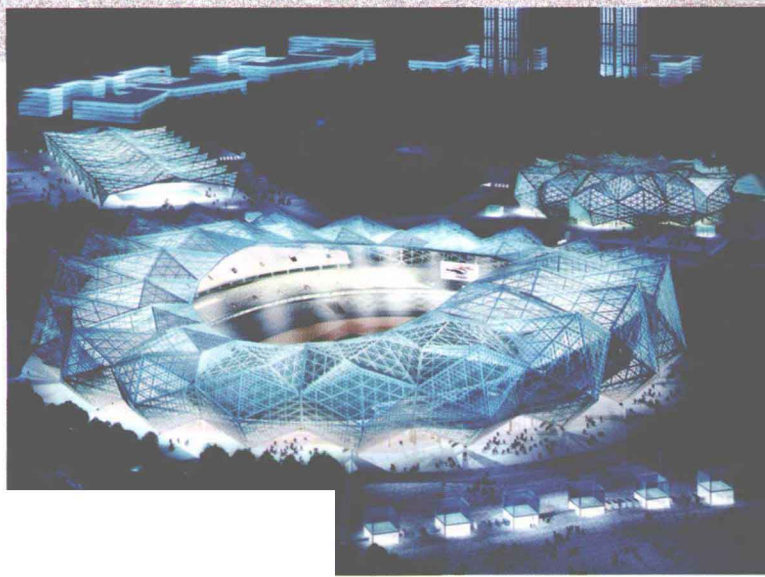




体育院校通用教材

# 体育场馆的经营与管理



刘青主编

全国体育院校教材委员会 审定

TIYUCHANGGUAN  
DEJINGYING  
YUGUANLI

人民体育出版社

体育院校通用教材

# 体育场馆的经营与管理

刘 青 主编

全国体育院校教材委员会 审定

人民体育出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

体育场馆的经营与管理 / 刘青主编; 全国体育院校教材委员会审定.

-北京: 人民体育出版社, 2012

体育院校通用教材

ISBN 978-7-5009-4278-8

I. ①体… II. ①刘… ②全… III. ①体育场—经营管理—体育院校—教材 ②体育馆—经营管理—体育院校—教材 IV. ①G818

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 104160 号

\*

人民体育出版社出版发行  
三河紫恒印装有限公司印刷  
新华书店经销

\*

787×960 16 开本 14 印张 241 千字  
2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷  
印数: 1—3,000 册

\*

ISBN 978-7-5009-4278-8

定价: 26.00 元

---

社址: 北京市东城区体育馆路 8 号 (天坛公园东门)

电话: 67151482 (发行部) 邮编: 100061

传真: 67151483 邮购: 67118491

网址: [www.sportspublish.com](http://www.sportspublish.com)

(购买本社图书, 如遇有缺损页可与发行部联系)

# 期待中国体育场馆迎来更加美好的明天

## (代序)

在成功举办2008年北京奥运会之后，推动中国从体育大国迈向体育强国，既是中央领导的号召，也是全国人民的期盼，更是现时代中国体育人的梦想与追求。

我们有幸，这个时代真的来了。恰来在我们可以有效工作的生命的几十年。

这里既有机遇，又有挑战。有使命感的中国体育人，都会思索，成功迈向体育强国的要素是什么？

毫无疑问，体育场馆，必将是不可或缺的重要要素。

——体育场馆，是实现我国体育根本目的的主战场。发展体育运动，增强人民体质，是毛泽东同志对体育工作的题词，既有深远的历史意义，又有伟大的现实意义。实现这个目标，要依托体育场馆。

——体育场馆，是新时期发展体育产业的主阵地。依托场馆，紧扣本体，全面发展，服务社会，是发展体育产业的一个重要方针。体育产业这个近3年以平均20%以上高速度增长的产业，朝气蓬勃，犹如八九点钟的太阳。作为如此朝阳产业的依托，预示着中国体育场馆必将迎来的机遇和荣光。

——体育场馆，是现阶段中国体育体制机制改革的主领域。在中国特色社会主义体育的构建中，体育场馆，这个既与竞技体育体制机制紧密相联，又与群众体育体制机制息息相关的结合部，处在计划与市场、事业与产业、公益与效益等多重矛盾之中，是深化改革必须面对和解决的体育矛盾的一个焦点。

全国第五次体育场地普查时，中国已经建设了85万个体育场地，时隔多年，破100万是毫无疑问的。即将开始的第六次全国体育场地普查，会给我们准确的答案。成功的实践，需要成熟的理论去指导。伟大的实践，也只有伟大的理论指导才能够实现。

刘青教授主持编写的《体育场馆的经营与管理》通用教材，汇集了业界专家的智慧。邀我作序，虽然自知不才，但因身在其位，不敢太过推辞，斗胆随笔从业从学感言以代序。

一本好的通用教材，可以引领一代人；一本谬的教材，也会误导一批人。中

国的体育场馆，因为其发展的迅猛，因为理论研究的相对滞后，因为学界业界的部分脱节，编写一本高水平的通用教材，确是当务之急。我建议，这本通用教材，可以从以下四个方面来斟酌提炼。

一是场馆的基本理论与时代精神同在。

基本理论是根基。作为通用教材，形成正确的场馆运营管理的基本理论，是编好教材的基础。但是仅仅如此是不够的。场馆运营管理的基本理论，必须与场馆运营管理的时代精神同在，才能充分展现通用教材的生命力和影响力。

二是场馆理论与场馆实践同在。

马克思主义告诉我们，理论来源于实践。然而我们也常常发现，有些场馆的理论偏离了实践。还有甚者，坐而论道，脱离实际地杜撰理论。理论界的误区，是场馆思想的重大危害，是我们场馆界必须高度重视并预防的。我想，作为场馆的通用教材，这一点是务必要把握准的。

三是深刻阐述与深入浅出同在。

既然是面对全国体育院校的通用教材，对场馆运营管理进行深刻阐述是必须的，所谓明本质才能说清楚。但面对体育院校的学生，如何避免枯燥乏味，将深刻与生动很好结合起来，吸引更多的才子佳人到亟需人才的中国体育场馆的伟大实践中，也是撰写通用教材需要精细琢磨的。

四是写书与育人同在。

写书的目的之一，便是说事说理；而编写教材，则主要是传承知识，并通过知识去教育人。以书育人，是一个目标，可以大大提升书的价值；育人于书本之中，是一种艺术，可以彰显教育的魅力。《体育场馆的经营与管理》将写书与育人融汇于通用教材，必将产生更佳的效果。

我衷心希望，这本《体育场馆的经营与管理》，能塑造、教育、感染、鼓舞有志于体育场馆当前与未来的同志。

期待中国体育场馆迎来更加美好的明天！

国家体育总局经济司副司长  
中国体育场馆协会副主席



2012年7月

## 目 录

第一章 体育场馆经营管理概述 .....	( 1 )
第一节 体育场馆经营管理要素 .....	( 2 )
一、体育场馆经营管理要素构成 .....	( 2 )
二、体育场馆经营及其内容 .....	( 3 )
三、体育场馆管理及其内容 .....	( 4 )
第二节 体育场馆经营管理基本理论 .....	( 5 )
一、公共选择理论与产品性质的困惑 .....	( 5 )
二、转型经济理论与管理体制的纷争 .....	( 7 )
三、运营管理理论与规模扩张的瓶颈 .....	( 8 )
第三节 我国体育场馆经营管理的发展概况 .....	( 9 )
一、我国体育场馆的发展历程 .....	( 9 )
二、我国体育场馆的经营管理现状 .....	( 10 )
三、我国体育场馆的未来发展趋势 .....	( 11 )
[案例 1] 奥运标志性场馆该如何保持生机与活力 .....	( 12 )
第二章 体育场馆经营管理体制 .....	( 15 )
第一节 体育场馆经营管理体制的构成 .....	( 16 )
一、组织结构 .....	( 16 )
二、制度安排 .....	( 18 )
第二节 体育场馆经营管理体制演变 .....	( 20 )
一、计划经济制度下的初建阶段 (1949—1978 年) .....	( 20 )
二、内部制度转型的摸索阶段 (1978—1991 年) .....	( 21 )
三、外部制度转型的探索阶段 (1992—2002 年) .....	( 22 )

四、多元化制度创新的发展阶段（2002 年至今）·····	（23）
第三节 体育场馆经营管理体制改革及未来趋势·····	（25）
一、体育场馆经营管理体制改革·····	（25）
二、体育场馆经营管理体制变革趋势·····	（25）
[案例 2] 深圳市大型公共体育场馆管理体制改革的思考·····	（27）
第三章 体育场馆的运营与开发·····	（31）
第一节 体育场馆运营与开发概述·····	（32）
一、体育场馆运营与开发的原则·····	（32）
二、体育场馆运营的内容·····	（33）
三、体育场馆开发的资源·····	（36）
四、体育场馆运营与开发的手段·····	（37）
五、体育场馆运营与开发的模式·····	（37）
第二节 体育赛事运作·····	（39）
一、体育赛事市场构成·····	（39）
二、体育赛事引进渠道及流程·····	（42）
三、体育赛事执行·····	（45）
第三节 体育场馆无形资产经营·····	（53）
一、体育场馆无形资产的内容·····	（54）
二、体育场馆无形资产经营的原则·····	（55）
三、体育场馆无形资产的经营流程·····	（55）
四、体育场馆无形资产开发与经营案例·····	（58）
第四节 体育场馆俱乐部经营·····	（59）
一、体育俱乐部的类别·····	（60）
二、俱乐部的功能·····	（60）
三、俱乐部的组织结构·····	（61）
四、俱乐部的运营流程·····	（62）
五、俱乐部产品及服务设计·····	（63）
第五节 运营与开发的业务拓展·····	（68）
一、体育场馆运营与开发业务拓展的方向·····	（68）
二、体育场馆链式发展·····	（69）
三、体育场馆业务拓展的形式·····	（73）

[案例 3] 五台山体育中心的广告发布权开发 .....	( 75 )
<b>第四章 体育场馆营销 .....</b>	<b>( 77 )</b>
第一节 体育场馆营销战略规划 .....	( 78 )
一、体育场馆营销战略分析 .....	( 78 )
二、体育场馆营销战略选择 .....	( 79 )
第二节 体育场馆的整合营销 .....	( 86 )
一、体育场馆整合营销的内涵 .....	( 86 )
二、体育场馆营销策略 .....	( 88 )
三、体育场馆整合营销传播的执行 .....	( 92 )
第三节 体育场馆营销创新 .....	( 94 )
一、一对一营销 .....	( 95 )
二、品牌营销 .....	( 95 )
三、深度营销 .....	( 96 )
四、连锁经营 .....	( 96 )
五、体验式营销 .....	( 97 )
六、数据库营销 .....	( 97 )
七、文化营销 .....	( 98 )
[案例 4] 走进中体倍力, 享受健康快乐 .....	( 98 )
<b>第五章 体育场馆服务 .....</b>	<b>( 101 )</b>
第一节 体育场馆服务的内涵与特点 .....	( 102 )
一、体育场馆服务的内涵 .....	( 102 )
二、体育场馆服务的特点 .....	( 102 )
第二节 体育场馆服务规范 .....	( 104 )
一、体育场馆服务的规范化要求 .....	( 104 )
二、体育场馆服务规范管理中的流程管理 .....	( 105 )
第三节 体育场馆服务质量 .....	( 108 )
一、体育场馆服务质量的内容 .....	( 109 )
二、体育场馆优质服务的维度 .....	( 111 )
三、体育场馆服务质量的测评 .....	( 113 )



四、体育场馆服务质量的标准化 .....	(116)
五、体育场馆服务质量认证 .....	(118)
[案例5] 体育服务认证一小步 场馆优化管理一大步 .....	(121)
<b>第六章 体育场馆投融资</b> .....	(123)
<b>第一节 体育场馆投融资与资本市场</b> .....	(124)
一、投融资的基本概念 .....	(124)
二、资本市场 .....	(126)
三、体育场馆投融资在运营管理中的意义 .....	(127)
<b>第二节 体育场馆的投融资模式及其选择</b> .....	(128)
一、常见体育场馆建设中的资金问题 .....	(128)
二、体育场馆建设投融资模式及其特点 .....	(129)
三、体育场馆建设投融资模式选择 .....	(132)
四、国内外体育场馆投融资的主要模式 .....	(133)
<b>第三节 体育场馆的资本运营</b> .....	(136)
一、资本运营 .....	(136)
二、体育场馆资本运营 .....	(138)
三、我国体育场馆资本运营的前景 .....	(142)
<b>第七章 体育场馆风险管理</b> .....	(143)
<b>第一节 体育场馆的风险识别</b> .....	(144)
一、体育场馆风险的定义 .....	(144)
二、体育场馆风险的特征 .....	(144)
三、体育场馆的风险识别 .....	(145)
<b>第二节 体育场馆的风险应对</b> .....	(150)
一、体育场馆的风险规避 .....	(150)
二、体育场馆的风险缓解 .....	(151)
三、体育场馆的风险转移 .....	(151)
四、体育场馆的风险自留 .....	(152)
<b>第三节 体育场馆的风险预警</b> .....	(154)
一、体育场馆风险预警及预警管理 .....	(154)

二、体育场馆风险预警管理的主客体 .....	(155)
三、体育场馆风险预警监测 .....	(155)
四、体育场馆突发事件预警识别和诊断 .....	(157)
五、体育场馆风险预控实施过程 .....	(157)
[案例 6] 体育场馆风险预警应急预案 .....	(158)
<b>第八章 体育场馆企业文化建设 .....</b>	<b>(163)</b>
第一节 体育场馆企业文化构成及功能 .....	(164)
一、体育场馆企业文化概念 .....	(164)
二、体育场馆企业文化的构成 .....	(165)
三、体育场馆企业文化建设的功能 .....	(167)
第二节 体育场馆企业文化培育 .....	(168)
一、体育场馆企业文化培育的总体方法 .....	(169)
二、体育场馆企业文化培育的途径 .....	(170)
第三节 体育场馆人力资源建设 .....	(172)
一、体育场馆人力资源开发中的专业需求 .....	(172)
二、体育场馆人力资源管理 .....	(173)
[案例 7] 深圳大运中心文化建设 .....	(176)
<b>第九章 体育场馆的建设、维修与改造 .....</b>	<b>(179)</b>
第一节 体育场馆的选址与功能设计 .....	(180)
一、体育场馆的选址 .....	(180)
二、影响体育场馆选址的因素 .....	(181)
三、体育场馆的功能设计 .....	(183)
四、现代建筑技术在体育场馆建设中的应用 .....	(185)
第二节 体育场馆日常管理与设备器材维护 .....	(187)
一、体育场馆日常管理与设备器材维护的关系和作用 .....	(187)
二、体育场馆设备器材维护的基本原则与要求 .....	(189)
三、体育场馆设备器材维护的基本程序与方法 .....	(190)
四、体育场馆设备器材维护需要注意的若干问题 .....	(192)

第三节 体育场馆经营管理与设施更新改造 .....	(194)
一、体育场馆设施更新改造的政策法规 .....	(194)
二、体育场馆设施更新改造的基本原则 .....	(195)
三、更新改造项目的基本特征及管理中的难点与重点 .....	(197)
参考文献 .....	(200)
后 记 .....	(204)

# 第一章 体育场馆经营管理概述

## [内容提要]

本章从宏观角度，分析了体育场馆经营管理中人、财、物、信息等要素构成，对指导体育场馆经营管理实践的相关理论予以介绍，并从场馆经营管理思想史视角对我国体育场馆经营管理发展概况进行了梳理。通过本章学习，可以从历史的角度了解体育场馆经营管理的发展变化，并从要素角度理解体育场馆经营管理的内容架构。

本书所指体育场馆需同时满足以下三个特点：第一，场馆存在的重要目的是承载各类体育活动；第二，存在经营对象和经营管理组织；第三，至少有一种经营对象能够在市场中交易并向公众开放。后文中如不作特殊说明，同时满足这三个特点的不同类别的体育场馆统称为体育场馆。

## 第一节 体育场馆经营管理要素

体育场馆经营管理是随着市场经济发展而形成的范畴，是对体育场馆在参与市场活动过程中各类经营管理实践的理论总结。初次走进体育场馆经营管理知识的殿堂，首先要明确 2W，即“Who”，谁经营管理体育场馆；“What”，经营管理对象是什么。下面从体育场馆经营管理要素分析入手，引出相关概念，为后续“How”的学习打下基础。

### 一、体育场馆经营管理要素构成

走进国家体育场，饕餮了赛事和文化大餐后，在鸟巢的唯美与气势恢弘涤荡心灵时，你可能疑惑：

- 赛事活动背后的人物是谁？
- 如何管理大量的人群？
- 如何为活动的焦点人物和尊贵的客户提供安全保护？
- 媒体、企业、观众为何齐聚场馆？
- 谁支撑着场馆的存在？

那么可以说，你已经开始思考体育场馆经营管理问题了。经营管理要素，即经营管理活动的构成部分，由经营管理主体、经营管理客体、经营管理环境三部分构成。经营管理要素间有机协调才能产生好的经营管理成果，带来经营管理活动整体利益的最大化。

体育场馆经营管理主体，即参与经营管理活动的场馆管理者、内部员工、专业服务人员以及顾客，是影响经营管理活动结果的能动力量。

体育场馆经营管理客体指场地、设施、产品等有形物资，以及声誉、品牌、商标、专利、技术秘诀等无形资源，是经营管理主体作用的对象。

体育场馆经营管理环境要素，包括内环境要素和外环境要素，内环境要素包括制度环境、文化环境；外部环境要素包括政治环境、经济环境、法律环境、自然资源环境、技术环境、行业发展环境、社会公众环境。

经营管理要素间通过投入——转换——产出三个过程连接起来。具体如图 1-1 所示。

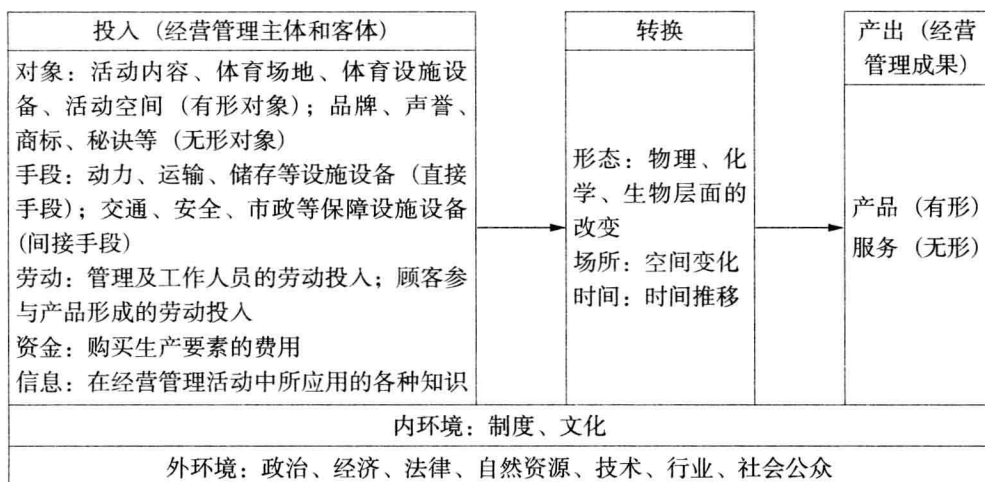


图 1-1 体育场馆经营管理要素及其连接过程

## 二、体育场馆经营及其内容

经营的本质是通过一系列的活动协调内部资源、外部环境和市场需求的动态平衡,以促成市场交易行为的完成。

经营主要回答以下问题:

- 进入什么市场?
- 市场需求如何?
- 自身有何种资源?
- 以什么样的产品满足市场需求?
- 如何进入市场促成交易?

体育场馆经营从属于经营概念,即在市场经济背景下,利用价格机制(而非行政手段)配置体育场馆各类资源,在等价交换的原则下向市场提供运动场地、体育运动设施以及服务等有形或无形产品的活动总和。

体育场馆经营的主要内容如下。

- [战略]
1. 体育场馆经营哲学及经营理念的创新
  2. 行业选择, 在竞技体育、群众体育以及其他商业领域之间的配比关系
  3. 市场细分, 目标市场选择和市场定位
  4. 构建总体发展战略、职能战略和业务战略
- [策略]
1. 短缺经济时代下 4P' S 策略, 即产品 (product)、定价 (price)、渠道 (place)、促销 (promote)。选择 (或设计) 适销对路的体育赛事、文化活动、健身项目, 采取文体活动资源开发、场馆无形资产开发和其他商业活动的开发等产品策略。
  2. 饱和经济时代下 4C 策略, 即顾客的需求和期望 (customer)、顾客的费用 (cost)、顾客购买的方便性 (convenience)、与顾客的沟通 (communication)。
  3. 客户经济时代下 4R 策略, 即与顾客建立关联 (relativity), 提高市场反应速度 (reaction), 与顾客及社会公众建立关系 (relationship), 不断提高对社会、企业和顾客的回报 (retribution)。
  4. 新经济时代下 4V 策略, 即差异化 (variation)、功能化 (versatility)、附加值 (value)、共鸣 (vibration)。

### 三、体育场馆管理及其内容

企业管理是指通过整合企业资源, 以高效率地实现企业目标的计划、组织、协调、控制等过程的总和。管理主要解决两个问题: 做什么 (What to do) 和如何去做 (How to do)。

体育场馆管理是指为提高工作效率, 实现体育场馆管理目标, 执行体育场馆经营职能而进行的计划、组织、协调、命令、控制等过程的总和。其至关重要的内容是保证场地设施的运转正常, 并确保安全地举办预定活动。体育场馆管理者最大的特点是要与大量的人群打交道, 除了顾客和员工外, 更重要的是要与政府机构、私有实体进行密切接触, 以获取重要赛事资源, 获得大型赛会交通、治安、卫生等安全保障, 争取未来发展资金等。

体育场馆管理包括体育场馆运营管理、财务管理、营销管理及人力资源管理。具体内容构成如图 1-2 所示。

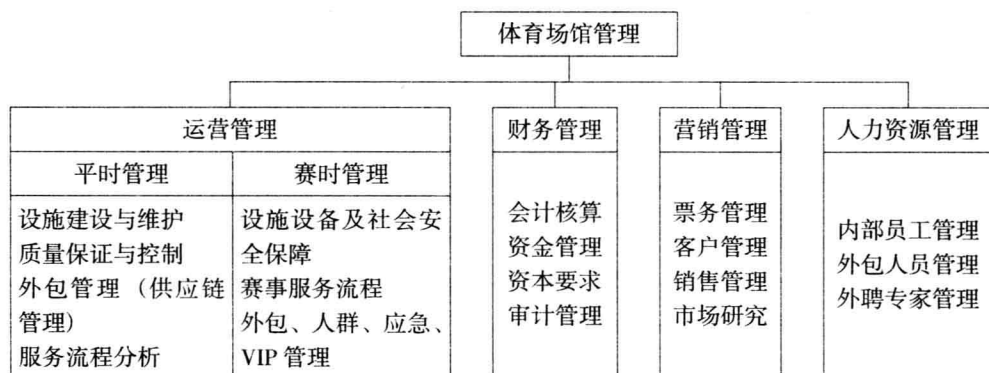


图 1-2 体育场馆管理内容构成图

## 第二节 体育场馆经营管理基本理论

体育场馆尤其是大型公共体育场馆应该由谁投资？在公共财政支持下建立的体育场馆能否参与市场竞争成为追逐利益的主体？体育场馆能不能走规模经济的道路？如何对庞大的体育场馆群体进行有效管理？这些问题从体育场馆发展的历史中走来，也将在逐步追寻答案中走向未来。

### 一、公共选择理论与产品性质的困惑

#### （一）公共选择理论

经济社会中的物品分为两种，一种叫做私人物品，一种叫做公共物品。保罗·萨缪尔森提出公共产品必须同时满足两个特征：第一，消费的非排他性，即一个人消费不影响他人的消费；第二，取得的非竞争性，即在获得产品时存在搭便车现象。布坎南（Buchanan, 1965）和奥尔森的（Olson, 1965）从不同的视角阐释了准公共产品的存在，即社会中还存在着大量的介于纯公共产品和纯私人物品的准公共产品，叫做“俱乐部”或“集团”准公共产品，在某个组织内部是其成员免费享用的公共产品，具有“消费的非竞争性和非排他性”，而对于组织外部的成员则是具有“消费的竞争性和排他性”的非公共产品。



在纯公共产品的提供中，萨缪尔森给出了一个条件：只有当社会所有成员从公共产品中得到的收益等于生产公共产品所花费的客观机会成本的时候，纯公共产品的提供方为有效提供。但现实中无法提供采集公民愿望和让其如实表达其愿望的机制。因此，对于纯公共产品的供给可以采取中央集权制度、投票或者克拉克税收的办法来提供。被誉为企业性质之父的经济学家科斯则认为，只要消费具有排他性，就能界定物品产权，那么市场机制是配置私人物品的最佳方式。由此，私人物品应当由企业来提供，而公共物品若由私人提供则由于搭便车现象和收费困难导致私人收益得不到保障，社会有效供给不足，出现市场失灵。因此，公共产品应由政府来提供。当然，公共物品也可以由政府授权私人部门来提供，私人物品也可以由政府垄断来提供。

## （二）体育场馆产品性质的困惑

体育场馆具有私人产品性质：当一个人使用了体育设施，另外一个人必然不能同时使用该设施，体育场馆消费中存在排他性；观看比赛或者锻炼身体，需要通过购买门票，体育场馆产品在取得中存在竞争性。面向群众免费开放的体育场馆部分空间以及空地满足公共产品的两个特征，具有纯公共产品性质；在大型竞赛表演开展的时候，入场的成员其消费具有非竞争性和非排他性，具有公共产品性质。执私人产品观者认为，体育场馆应该由私人出资修建，以利润最大化原则来经营，国家财政不应该再投资修建体育场馆；而执公共产品观念者则认为，体育场馆是体育事业开展的基础，其投资应该由国家财政承担，场馆应免费提供，而不应该以盈利为目的参与市场竞争。

## （三）公共选择理论对体育场馆经营管理的指导

“效率与公平”是公共决策中难于取舍的两个标准。大型体育场馆由纳税人出资兴建，应该在公平原则下向人们开放场馆以实现提升身体素质的基本需求。体育场馆若采取行政化管理，会产生闲置现象，造成资源的浪费。另一方面，一味强调开放而不考虑设备与消费群体的匹配性也是对资产的极大浪费。由此，效率原则也不可忽视。在效率与公平两个原则中，学术界形成了两种对立的观点：一是从公平原则出发，强调体育场馆产权的公有性质，由事业单位负责运营，免费向公民开放；另一个是从效率原则出发，强调大型体育场馆的经营性，将事业单位民营化。