

科学化运营与管理研究

体育场馆的

TIYU CHANGGUAN DE
KEXUEHUA YUNYING YU GUANLI YANJIU



辛克海/著

中国商业出版社

科学化运营与管理研究
体育场馆的

辛克海／著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

体育场馆的科学化运营与管理研究 / 辛克海著. --
北京 : 中国商业出版社, 2017. 4
ISBN 978-7-5044-9814-4

I. ①体… II. ①辛… III. ①体育场—经营管理—研究 ②体育馆—经营管理—研究 IV. ①G818

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 069435 号

责任编辑:武维胜

中国商业出版社出版发行
010—63180647 www.c_cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店总店北京发行所经销
三河市天润建兴印务有限公司

* * * * *

787 毫米×1092 毫米 16 开 16.75 印张 217 千字
2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷
定价:58.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

近些年来,随着我国社会经济的快速发展,我国的综合国力得到了很大的提升,人们对体育运动及其事业的发展也给予了越来越多的关注。与此同时,政府逐步修建了很多的大型体育场馆。作为承载体育赛事活动的重要物质载体,体育场馆伴随着体育产业的迅猛发展,各方在这一方面的投资规模也与日俱增。但由于体育场馆在修建之时耗费了巨大的投资额度,再加上建设工期长,投资回收慢,所获得的直接效益并不明显。

现如今,我国的大型体育场馆都是为了承办大型体育赛事而修建,然而在承办完赛事之后,对体育场馆的后续利用、运营和管理方面存在的问题越来越突出。如何促进大型体育场馆的运营和管理效益的提高已经成为国内外专家学者们所关注的焦点问题,这也直接关系到体育场馆未来发展的生死存亡。也就是说,只有将体育场馆运营和管理中面临的种种问题解决好,才能提高体育场馆的经济效益和社会综合效益。基于此,特撰写《体育场馆的科学化运营与管理研究》一书,以确保体育场馆得到合理化运营和高效管理,更好地为赛事举办和体育活动的开展提供服务。

本书共八章。第一章体育场馆相关概念与理论基础,主要包括体育场馆的概念与分类、我国体育场馆的政策与管理体制、体育场馆经营管理的相关概念以及有效供给理论与体育场馆经营管理。第二章体育场馆及其运营管理的发展概况,主要分析了体育场馆的发展历程与现状、体育场馆运营管理的现状以及趋势与对策。第三章重点对体育场馆经营与管理模式的发展变迁

进行探讨研究。第四章研究了体育场馆的人力、物力、财力资源管理系统。第五章对体育场馆的环境、卫生防卫、信息化等现代化多元素的科学管理进行了研究。第六章主要分析了体育场馆的科学化运营战略。第七章对体育场馆的市场营销、服务营销、赛事营销、无形资产运营、投融资策略等运营战略的实施进行了研究。第八章主要研究了大型体育场馆的建设与产业化运作的相关内容。

本书内容丰富,结构层次严谨,逻辑清晰,采用简练的语言对体育场馆的科学化运营和管理进行了深入而细致地研究,并对体育场馆如何运营、如何管理做了全面而独到地分析。相信本书在体育场馆运营和管理方面能够起到很好的指导作用。

本书在撰写的过程中,参考和采用了大量关于体育场馆运营和管理的书籍及资料,在此向有关专家和学者致以诚恳的谢意。另外,由于作者水平有限,本书难免存在不足之处,恳请广大读者批评指正。

作 者

2016 年 9 月

目 录

第一章 体育场馆相关概念与理论基础	1
第一节 体育场馆的概念与分类	1
第二节 我国体育场馆的政策与管理体制	13
第三节 体育场馆经营管理的相关概念	23
第四节 有效供给理论与体育场馆经营管理	29
第二章 体育场馆及其运营管理的发展概况	34
第一节 体育场馆的发展历程与现状分析	34
第二节 体育场馆运营管理的现状分析	48
第三节 体育场馆运营管理的趋势与对策	58
第三章 体育场馆经营与管理模式的发展变迁	64
第一节 体育场馆经营模式的概念与类型	64
第二节 国内外体育场馆经营管理模式的现状分析	73
第三节 我国体育场馆经营管理模式的发展变迁	81
第四节 新时期体育场馆经营管理模式的探索	87
第四章 体育场馆人力、物力、财力资源管理系统研究	93
第一节 体育场馆人力资源管理研究	93
第二节 体育场馆物力资源管理研究	107
第三节 体育场馆财力资源管理研究	116

第五章 体育场馆现代化多元素的科学管理研究 128

 第一节 体育场馆的环境管理 128

 第二节 体育场馆的卫生防卫管理 135

 第三节 体育场馆的信息化管理 149

第六章 体育场馆科学化运营的战略分析 160

 第一节 体育场馆运营战略概述 160

 第二节 体育场馆运营战略环境分析 173

 第三节 体育场馆科学化运营的战略决策 183

第七章 体育场馆科学化运营战略的实施研究 194

 第一节 体育场馆市场营销管理 194

 第二节 体育场馆的服务营销 199

 第三节 体育场馆的赛事营销 206

 第四节 体育场馆无形资产运营 211

 第五节 体育场馆的投融资策略 219

第八章 大型体育场馆的建设与产业化运作研究 225

 第一节 大型体育场馆建设的理论与发展分析 225

 第二节 大型体育场馆的多功能化建设 240

 第三节 大型体育场馆的布局与设计 245

 第四节 大型体育场馆的产业化运作 248

参考文献 258

第一章 体育场馆相关概念与理论基础

体育场馆是人们进行体育运动训练、举办体育运动竞赛和参与身体锻炼活动或各种大型体育文化活动的专业性场所,是服务于社会大众的重要活动场所,它追求经济、社会、环境等多元效益。本章主要就体育场馆相关概念与理论基础进行系统分析,以使相关体育工作者对体育场馆有一个全面的认识与理解,以期为进一步实现体育场馆的科学化运营与管理奠定科学的理论基础。

第一节 体育场馆的概念与分类

一、体育场馆的概念

体育场馆是体育场和体育馆的总称,是供人们进行各类体育活动的空间及其附属设施所构成的环境的总称。^①

体育场馆充分满足了不同体育人群运动训练、运动竞赛和大众的体育消费需要。体育场馆主要包括对社会公众开放并提供各类服务的体育场、体育馆、游泳池,体育教学训练所需的田径棚、风雨操场、运动场等。体育场馆是全民健身活动和竞技体育比赛必不可少的设施,是发展体育产业的重要载体。

^① 易国庆. 体育场馆的经营与管理[M]. 北京:人民体育出版社,2009.

二、体育场馆的分类

体育场馆有多种类型,根据不同的划分依据可以将体育场馆分为不同的类型,常见类型划分具体如下。

(一)根据投资主体划分

当前,国内外的体育场馆的投资主体主要有政府、社会组织、合资等,根据投资主体的不同,可以将体育场馆分为国有、集体、个体、外资(含中外合资)及其他。

1. 国外体育场馆投资分析

在国外,一般来说,大型体育场馆,例如,奥林匹克中心、地方大型公共体育场馆等,这些体育场馆的投资建设由政府承担,政府的投资行为是一项责任和义务,是政府对纳税人生活权利的尊重和保护的表现。^① 国外政府在对大型体育场馆建设进行投资的过程中,投资程序通常是比较严格的,具体投资建设必须要经过以下步骤。

(1)按照城市建筑规划的总体发展设想和体育场馆的技术标准提出体育场馆建设设想。

(2)政府体育管理职能部门或国家奥委会经议会讨论后,由各级政府分层负责建设。

近年来,由于政府的投入力有限,同时,民众体育需求不断增长,政府的体育场馆投资建设不能满足增长迅速的大众体育和体育竞赛表演的需求。国外体育场馆的投资结构开始多样化发展。

为了实现投资主体多元化,政府鼓励社会、团体、组织、个人投资,并将这些投资有效地利用在体育场馆建设中。如悉尼奥运会主会场共计投资 6.15 亿澳元,其中,1.2 亿澳元为政府投资,企

^① 闵健,柳伯力,胡艳,刘利. 大型公共体育场馆经营管理体制性障碍研究[J]. 体育科学,2006(9).

业投资 2.1 亿澳元,个人投资 2.8 亿澳元。在体育场馆建设方面,西方体育大国在场馆投资建设方面给予了多元化的考虑并积极鼓励多种投资主体参与到体育场馆的投资建设中来。这些国家在体育场馆的社会集资方面采取了诸多措施,制定了相关的法律法规、政策等来调动社会组织和个人对体育场馆投资的积极性,如西班牙政府给予投资修建体育场馆项目的公司、企业、个人以资额 20% 的资助。德国的场馆用地价格优惠,意大利场馆土地使用优惠以及各种税费等的减免,很好地调动了团体和个人体育场馆建设的热情,同时有效减轻了政府的财政负担。

2. 国内体育场馆投资分析

就我国来讲,受我国国家体制因素的影响,在不同的投资主体投资建设的体育场馆中,我国国有型的体育场馆占有相当大的比重,这一比例超过了总数的 66%,国内大型体育场馆的建设资金主要由各级政府承担。

现阶段,随着我国经济的快速发展,经济体制不断完善,社会资本呈逐渐扩大的趋势,群众体育参与热情高涨,对体育场馆的建设环境、服务等要求逐渐提高。我国在公共体育场馆投资建设方面也开始向多元化的方向发展,尤其是大型体育场馆的投资结构正在走向多样化。政府鼓励社会集资和民间组织、个人投资,投资主体的多元化说明了我国体育场馆的产权性质的多元化发展,我国体育事业从政府事业向市场化、社会化方向发展。

目前,我国国内大型体育场馆投资结构的多样化正在探索中逐渐发展,还没有完全形成一个相对比较健全的多元化投资体系,政府仍然在场馆投资建设方面担任绝大多数的投资任务,但是政府正在有意弱化投资比例,单纯的国有类体育场馆数量的新增建设越来越少。

在我国大型体育场馆多元化投资建设中,广州天河体育中心的建设与扩建体现了我国体育场馆投资多元化转变的历史过程。天河体育中心始建于 1987 年,是国家为了举办第 6 届全国运动

会而投资建设的。最初兴建的天河体育中心主要由三大场馆,即体育场、体育馆、游泳馆组成。之后,天河体育中心不断发展,相继兴建了网球场、棒球场、门球场、保龄球馆、室内卡丁车场、露天游泳池、健美乐苑等竞赛及群体活动场馆和场地。目前,天河体育中心已经成为一个既可举办各种体育比赛,开展群众体育活动,又可举办大型博览会的集健身、娱乐、休闲和展示于一体的大型多功能综合性活动场所。作为政府的公益事业单位,天河体育中心在扩建过程中,形成的多元化投资、“以体养体”、有效地减少政府财政补贴的模式,为以后体育场馆的多元投资提供了可参考的经验。

(二)根据经营性质划分

根据体育场馆的经营性质,可将其分为公益型、商业型和混合型三类。具体分析如下。

1. 公益型体育场馆

就我国而言,我国大型的公益型体育场馆主要有以下两类。

(1)国有性质的体育场馆:主要用于运动训练、竞赛、福利性社会体育活动的体育场馆。此类场馆一般为中等或中等以上规模,大型体育场馆在我国属于国有性质。

(2)单位所属体育场馆:主要是指一些学校及各类企事业单位所属的场馆,此类场馆在改革开放之前主要用于单位内部师生、职工的体育教学和群体活动,目前已逐步向公众开放(多为有偿开放)。

2. 商业型体育场馆

商业型体育场馆是指以盈利为目的的经营性体育场馆,由个人或公司负责经营与管理,主要包括单独经营场馆的宾馆、饭店及其他等附设的体育场馆,如各种健身馆、室内网球馆、室内足球场馆等。商业型体育场馆是近几年随着我国的市场化进程发展

起来的新兴场馆建设形式。

3. 混合型体育场馆

混合型体育场馆在大型体育赛事举办期间主要用于专门性赛事的举办,同时也负责进行综合体育赛事的比赛。我国的体育场馆多属于混合型场馆,如北京工人体育场,简称“北京工体”,由中华全国总工会投资建设,是北京市总工会所属大型综合性体育事业单位,始建于1959年,占地面积35万平方米,建筑面积8万平方米,可容纳观众71 112人,它是一个符合国际足联要求的标准的专业化足球比赛场,同时也可举办综合的体育比赛。

(三) 根据建设规模划分

根据建设规模,体育场馆主要分为三类,即大型体育场馆、中型体育场馆和小型体育场馆。其主要是根据能承办赛事的规模和占地面积、可容纳观众的数量进行划分的。

(1)大型体育场馆指能承担大型体育活动、座位在5万以上的体育场馆。

(2)中型体育场馆指能承担较大型体育活动、座位在2万~5万间的体育场馆。

(3)小型体育场馆指能承担体育活动、座位在2万及2万以下的体育场馆。

根据上述场馆建设规模划分标准,目前我国排名前10位的大型体育场馆如表1-1所示。

表 1-1 我国排名前 10 位的大型体育场馆

场馆名称	建设年份	可容纳观众/坐席
国家体育场(鸟巢)	2003 年	永久座席 80 000 个 临时性座席 11 000 个
广州天河体育中心体育场	1987 年	80 000 人
上海八万人体育场	1997 年	80 000 人

续表

场馆名称	建设年份	可容纳观众/坐席
广东奥林匹克体育场	2001 年	80 000 人
北京工人体育场	1959 年	70 000 人
沈阳五里河体育场	1989 年	60 000 人
青岛颐中体育场	2000 年	60 000 人
武汉体育中心体育场	2002 年	60 000 人
山东体育中心体育场	1987 年	55 000 人
长沙贺龙体育场	1987 年	55 000 人

在大型体育场馆的建设过程中,需要投入大量的人力、物力与财力,以保证体育场馆在大规模的基础上,做到合理。此外,大规模的体育场馆的管理和日后维护、修缮也是一个需要重点考虑的因素。以世界上规模最大的足球场——巴西里约热内卢市的马拉卡纳体育场为例,一直以来,马拉卡纳体育场都被公认为是世界上规模最大的足球场,该体育场位于里约市迪茹卡区马拉卡纳体育中心,于 1950 年 6 月竣工,建筑面积 11.85 万平方米,单足球场的草坪面积就为 8 250 平方米,座位 15.5 万个,可容纳观众 20.5 万人,场馆建设历经约两年时间。马拉卡纳体育场见证了巴西足球的历史。第 4 届世界杯足球赛于 1950 年 7 月在巴西举行,冠军争夺战上,实际观战人数达 25 万人。迄今为止,这一惊人纪录为全球之最。进入 21 世纪以后,受多种因素的影响,2014 年巴西世界杯足球赛决赛同样在巴西里约热内卢的马拉卡纳体育场举行,吸引了众多球迷到场观赏。之后,在马拉卡纳体育场举办的赛事逐渐减少,观众人数也不断减少,为安全起见,体育场大修,观众座位减少约 2 万个;用塑料椅代替水泥座位。马拉卡纳体育场作为一项“足球遗产”受到政府的关注,投资进行改造和加固。2000 年,改造后的马拉卡纳体育场既是世界上最大的体育场,也是最具现代化的体育场馆之一,它成为巴西一个著名的文化、体育及旅游中心。

当前,世界上规模较大的体育场馆主要分布在体育发展强国,如表 1-2 所示。

表 1-2 世界著名体育场馆

序号	场馆名称	国家	所在城市	可容纳人数
1	马拉卡纳体育场	巴西	里约热内卢	20 万
2	诺瓦坎帕体育场	西班牙	巴塞罗那	15 万
3	帕那比体育场	智利	圣地亚哥	13.5 万
4	汉普顿体育场	英国	苏格兰格拉斯哥	13.4 万
5	伊伯罗克斯体育场	英国	苏格兰格拉斯哥	11.8 万
6	阿兹特克体育场	墨西哥	墨西哥	11.2 万
7	中央体育场	德国	莱比锡	11 万
8	皇家温布莱体育场	英国	伦敦	10 万
9	奥林匹克体育场	德国	柏林	10 万
10	洪拉坎体育场	阿根廷	布宜诺斯艾利斯	10 万
11	马赛奥市体育场	巴西	马赛奥	10 万
12	列宁体育场	俄罗斯	莫斯科	10 万

(四)根据体育规则划分

体育运动竞赛有着严格的规则规定(如场地大小、地板、高度、灯光、色彩、座位等),符合体育规则建设的体育场馆往往是专业的体育竞赛比赛场馆。因此,根据体育专项活动规则,体育场馆一般分为标准体育场馆和非标准体育场馆两类。根据各体育项目的国际协会所规定的标准设计的体育场馆,称为标准体育场馆,除此之外的体育场馆为非标准体育场馆。

目前,在我国现有的体育场馆中,标准体育场馆和非标准体育场馆的投入都比较大,满足了广大人民观看和参与体育竞赛、体育活动的需求,也为体育产业经济的发展做出了重要贡献。

我国标准体育场馆约占全国体育场馆总数的 64%;占地面积约占全国体育场馆总占地面积的 68%;建筑面积约占全国体育场

馆总建筑面积的 85%；场馆面积约占全国体育场馆总场馆面积的 85%；历年累计投入的建设资金约占全国体育场馆历年建设总投入的 85%。

我国非标准体育场馆约占全国体育场馆总数的 36%，占地面积约为 7.4 亿平方米，建筑面积约为 1 111 万平方米，场馆面积约为 2.2 亿平方米，历年累计投入建设资金约 300 亿元。

在第五次全国体育场地普查中，我国有标准体育场馆 64 种，体育馆、体育场、游泳馆、跳水馆等大型体育场馆共计 5 680 个，占标准体育场馆总数的 1.0%，占全国体育场馆总数的 0.7%；室内游泳池、篮球房（馆）、综合房（馆）等室内体育场馆共计 55 678 个，占标准体育场馆总数的 10.2%，占全国体育场馆总数的 6.5%；室外游泳池、室外网球场、室外足球场等室外体育场馆共 485 818 个，占标准体育场馆总数的 88.8%，占全国体育场馆总数的 57.1%。^① 截至 2016 年，上述数据在近十年的时间里更是有了较大比例的增长，这标志着我国体育场馆建设在体育事业发展中的地位不断攀升。

（五）根据使用用途划分

体育场馆的使用用途，一般称为适用度，具体是指体育场馆可以专门应用于或综合应用于某一体育项目的情况。根据使用用途/适用度进行划分，体育场馆可以分为两类，即专用体育场馆和综合性体育场馆。

1. 专用体育场馆

专用体育场馆有两层含义，专用体育项目和专用人群，具体分析如下。

专用体育场馆多应用于竞技体育领域。专项体育场馆是指针对专项体育运动项目而建设的场馆，场馆用途单一，如游泳馆

^① 杨远波. 体育场馆经营导论[M]. 成都: 西南财经大学出版社, 2006.

只适用于游泳、跳水、水球和花样游泳等项目,有一套供水、水处理、排水及水温、水质控制等设备。还有棒球场、曲棍球场、自行车场、高尔夫球场等。这类体育场馆在名称上多已标明其综合性的用途,如东单游泳馆、北京射击馆等。

另外,专用体育场馆还有“专门为某一群体使用”的意思,如专门供残疾人运动的场馆。

2. 综合性体育场馆

综合性体育场馆属资金密集型投资项目,其主要功能在于开展各种类型的群众体育活动、满足人民群众的文化娱乐健身需求,同时也可以作为竞技体育的训练基地,是我国体育事业发展的一个重要物质基础。

政府的重视和国民经济的发展,使得我国体育产业化进程加快,体育场馆投资纳入市场经济范畴。综合性体育场馆数量不断增多,和专业体育场馆相比具有更好的经营和管理优势,收益明显。综合性体育场馆开展多元化经营,这为体育场馆在新的经济形式下实现自我创收提供了良好的条件。

(六) 根据聚散程度划分

根据体育场馆在空间地理位置上的聚散程度,可以将体育场馆分为以下几类。

1. 独立场馆

独立的体育场馆一般都有独立的安保封闭线,其外围保障工作自成一体,集中为该场馆提供服务。只有持该场馆的有效证件、门票,才能进入场馆。广州体育馆、北京大学体育馆等均属此类。

2. 体育中心

体育中心并非指单一的体育场馆,而是多个场馆集聚而成的体育建筑群的总称,具有共用的安保封闭线,持证件及门票经二

次查验才能进入体育中心内部的各个场馆。如国家奥林匹克体育中心和广州天河体育中心都属于此类。

国家奥林匹克体育中心包括综合体育馆、田径场、游泳馆、曲棍球场、网球场、垒球场等场馆,同时还有田径练习场、足球练习场、投掷场、检录处等辅助设施。

广州天河体育中心的建筑主要包括天河体育馆、天河体育场、天河游泳馆,同时还有棒球场、网球场等。

3. 体育公园

体育公园是以体育运动为主题,集健身、娱乐、休闲、文化、生态等为一体的城市综合性公园,如奥林匹克公园。

4. 体育产业园区

如北京龙潭湖体育产业园区,成为继成都、深圳、晋江之后的第四个国家级体育产业基地。截至 2015 年年底,我国国家体育产业示范基地主要如表 1-3 所示。

表 1-3 国家体育产业示范基地分布

序号	名称	命名时间
1	深圳国家体育产业基地	2006 年 4 月
2	温江国家体育产业基地	2006 年 12 月
3	晋江国家体育产业基地	2007 年 11 月
4	龙潭湖国家体育产业基地	2008 年 12 月
5	富阳国家体育产业基地	2009 年 9 月
6	乐陵国家体育产业基地	2010 年 8 月
7	苏南(县域)国家体育产业基地	2013 年 7 月
8	平果国家体育产业基地	2015 年 11 月
9	宁海国家体育产业基地	2015 年 11 月
10	登封国家体育产业基地	2015 年 11 月
11	荆门高新区国家体育产业基地	2015 年 11 月