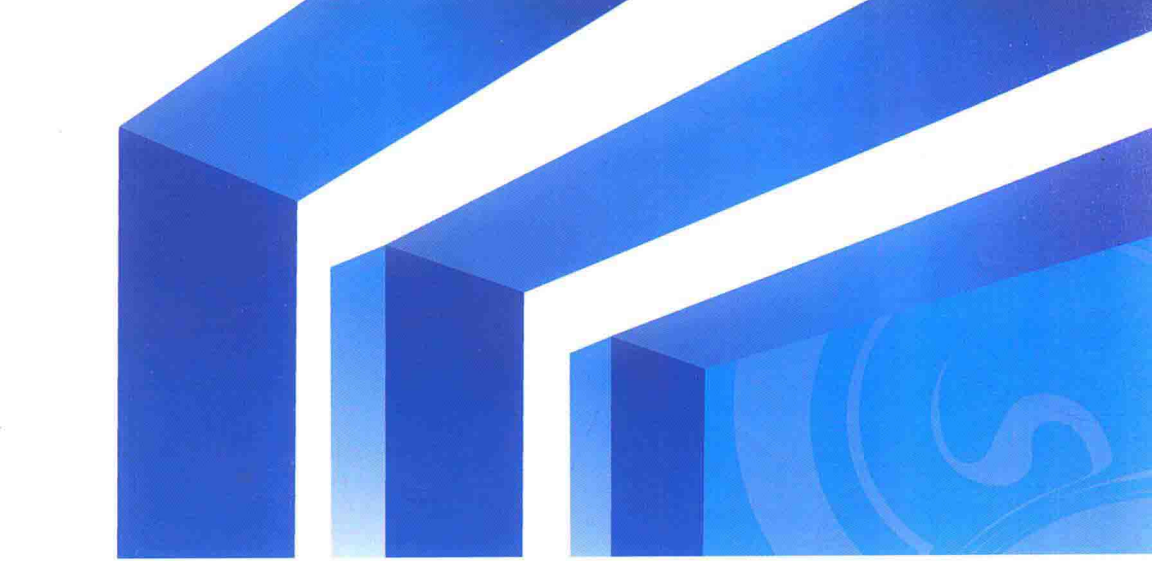
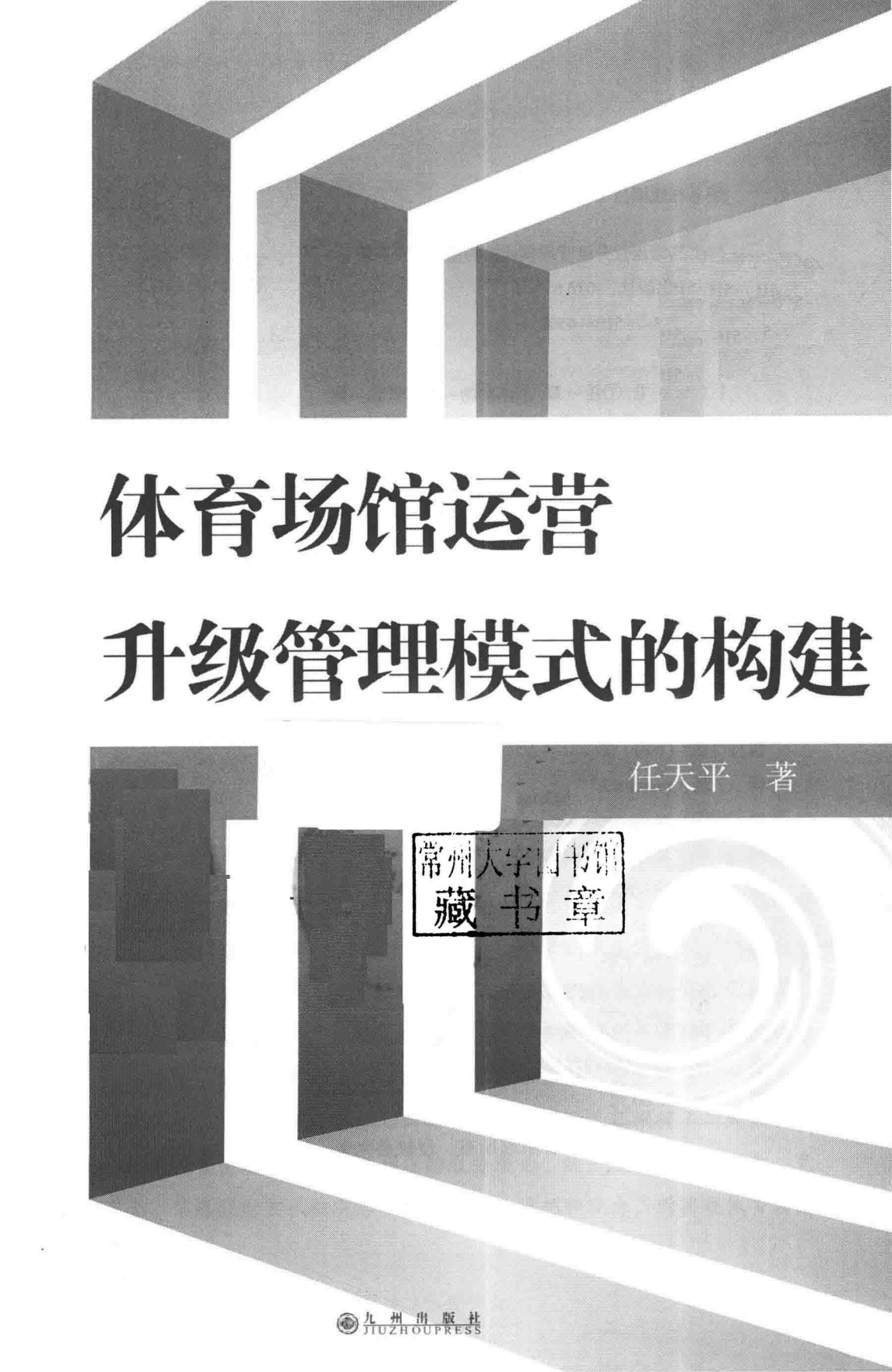




体育场馆运营 升级管理模式的构建

任天平 著



体育场馆运营 升级管理模式的构建

任天平 著

常州大学图书馆
藏书章

图书在版编目(CIP)数据

体育场馆运营升级管理模式的构建 / 任天平著. —

北京 : 九州出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5108-4502-4

I. ①体… II. ①任… 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 (2016) 第 143961 号

体育场馆运营升级管理模式的构建

作 者 任天平 著

出版发行 九州出版社

地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)

发行电话 (010) 68992190/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 北京教图印刷有限公司

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

印 张 13.25

字 数 216 千字

版 次 2016 年 6 月第 1 版

印 次 2016 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-4502-4

定 价 28.00 元

★版权所有 侵权必究★

前 言

■ 十一届三中全会以来，我国的体育场馆随着体育体制改革的实行，扩大了管理自主权，场馆的管理也由行政型转变为经营型，场馆的经营问题便突出了。中共中央《关于进一步发展体育运动的通知》指出“体育场馆要改善管理，提高使用率，成为开展群众体育活动和培训体育人才的基地，同时，要讲究经济效益，积极创造条件实行多种经营，逐步转变为企业、半企业性质的单位。”这就进一步指明了体育场馆的改革和发展方向，而体育场馆在经营管理过程中的许多实际问题又需要在理论上加以解释，这就表明了建立具有中国特色的体育场馆经营管理学的时机已经成熟。

本书从体育场馆的运营原理、运营环境、运营思想和运营战略出发，从多个角度对体育场馆的运营模式进行研究。研究告诉我们，要因地制宜、从实际出发开展经营活动。正确的经营管理思想是实现体育场馆管理现代化的先导。为了适应有计划商品经济的要求，作者遵循“以体为主，多种经营”的方针，在大量吸收国内外体育场馆和企业的经营管理知识、管理方法、管理理论和管理经验的基础上，重视理论联系实际，摆脱那些长期形成的不切实际的固定观念和习惯势力的影响，建立依靠科学技术进步，以提高使用率和效益为中心的指导思想。同时，还根据不同时期、不同环境的经营需要，提出建立相应的服务观念、经济观念、市场观念、竞争观念、信息观念和 risk 观念。这些理论、思想和观念，对实现体育场馆

管理现代化都有所帮助。

体育场馆开展运营管理的直接目的是提高社会效益和经济效益，这也是作者撰写本书的宗旨和最终目的。

由于作者水平有限，错误和不当之处在所难免，恳请广大读者在使用中多提宝贵意见，以便本书的修改和完善。

作者

2016年3月

CONTENTS 目录

第一章 体育场馆管理概述	1
第一节 体育场馆的经营管理要素	1
第二节 体育场馆经营管理基本理论	4
第三节 我国体育场馆经营管理的发展概况	8
第二章 体育场馆经营管理体制	12
第一节 体育场馆经营管理体制的构成	12
第二节 体育场馆经营管理体制演变	16
第三节 体育场馆经营管理体制改革及未来趋势	20
第三章 体育场馆的运营与开发	23
第一节 体育场馆的运营与开发概述	23
第二节 体育赛事运作	29
第三节 体育场馆无形资产经营	37
第四节 体育场馆俱乐部经营	39
第四章 体育场馆运营升级管理模式的构建	49
第一节 体育场馆的管理实践	49
第二节 体育场馆的运营实践	61
第三节 职业球队	72
第四节 体育培训	74
第五节 健身俱乐部	88
第五章 体育场馆的运营思想与运营战略	103
第一节 运营思想	103
第二节 运营目标	105

第三节 经营方针	108
第四节 经营战略	113
第六章 体育场馆的营销与服务	118
第一节 体育场馆的营销	118
第二节 体育场馆的服务	135
第七章 体育场馆的风险管理	155
第一节 体育场馆的风险识别	155
第二节 体育场馆的风险应对	159
第三节 体育场馆的风险预警	162
第八章 体育场馆的建设、维修及改造	166
第一节 体育场馆的选址与功能设计	166
第二节 体育场馆日常管理与设备器材维护	174
第三节 体育场馆经营管理与设施更新改造	181
第九章 体育场馆运动竞赛的组织与管理	187
第一节 竞赛组织与松散经营体	187
第二节 运动竞赛的资金管理	194
第三节 竞赛器材的购置与管理	198
参 考 文 献	202

第一章 体育场馆管理概述

第一节 体育场馆的经营管理要素

体育场馆经营管理是随着市场经济的发展而形成的范畴，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，分享了赛事和文化饕餮大餐后，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、观众为何齐聚体育场馆？
- 谁支撑着体育场馆的存在？

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是指场地、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。

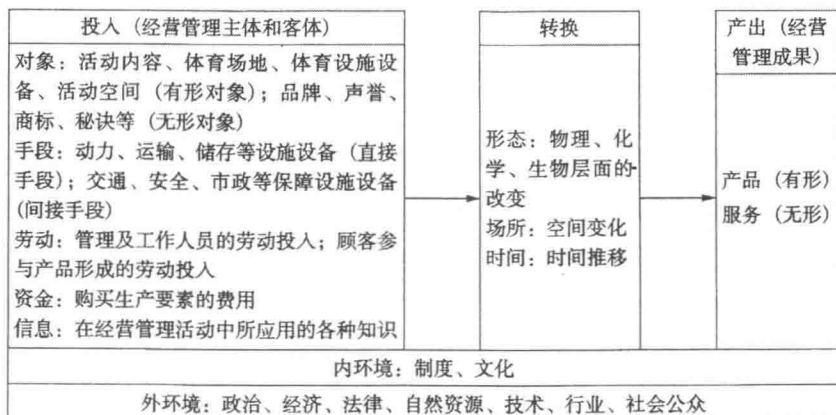


图 1-1 体育场馆经营管理要素及其连接过程

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，即在市场经济的背景下，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 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 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 (Relation-ship), 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了提高工作效率, 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。

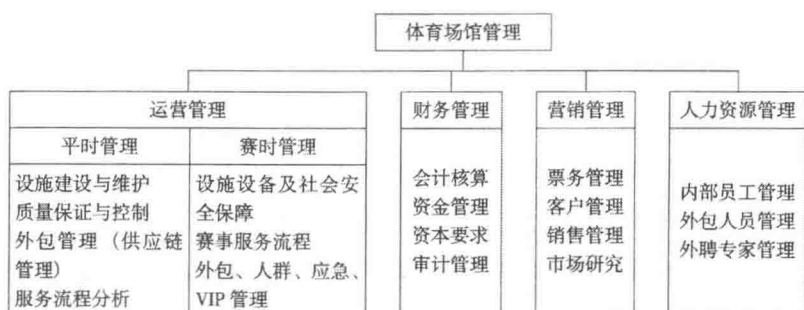


图 1-2 体育场馆管理具体内容构成

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营的道路？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

经济社会有私人物品和公共物品之分。保罗·萨缪尔森曾提出，公共物品必须同时具备两种特点，一是消费的非排他性，也就是说一个人的消费不能够影响其他人的消费；二是取得的非竞争性，也就是说人们在获得该物品的时候有“搭便车”现象的存在。布坎南（Buchanan, 1965）和奥尔森从多个角度对准公共物品的定义进行了阐述，他们提出社会中除了纯公共物品和纯私人物品之外，还有许多介于二者之间的准公共物品。例如，以俱乐部或者集团名义的都是准公共物品的存在，它们主要是供这个组织范围内的人员享用的，在意义上具备非竞争性和非排他性，但是对于这个组织之外的其他人员来讲，这个组织就是非公共产品，具有消费的竞争性和排他性。

萨缪尔森对于纯公共产品的提供提出了一个条件：只有当社会所有的成员从公共产品中获得的利益与公共产品生产所需要的成本相等的时候，纯公共产品才能做到有效的提供。但是目前我们并不能达到这个条件。所以，我们可以采取中央集权制度，通过投票和税收的方法来达到纯公共物品的供给。经济学

家科斯认为,消费如果具有排他性,那么就可以对物品产权进行界定,私人物品就可以通过市场机制来配置。所以说,私人物品应当通过企业提供,但是,如果让私人提供公共物品,难免会有“搭便车”现象的发生,导致私人收益得不到充分的保证,社会供给不足,最终导致市场失灵。因此,公共产品应当由政府提供,也可以通过政府对私人部门进行授权来提供,私人物品同样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。持私人产品观的人认为,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;而持公共产品观念的人则认为,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地参与市场竞争。

（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以取舍的两个标准。大型体育场馆由纳税人出资兴建,应该在公平的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。另外,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。

二、转型经济理论与管理体制的纷争

（一）转型经济理论

计划经济向市场经济转变的经济现象叫作转型经济,是20世纪我国最重

要的经济任务。转型的目的是通过适当的市场制度调整带来经济的发展。转型经济学首先要回答：经济转型的目标和经济转型过程中的约束条件。

经济转型的目标：

- 通过引进具有弹性的相对价格并创造竞争性市场以纠正计划经济对价格的扭曲，从而提升资源配置的效率。

- 稳定宏观经济，这是价格体系正常运作的保障。

- 提供更好的激励机制和公司治理安排，使企业对市场信号作出反应。

- 创造对市场经济来说“适度”的政府机构。

经济转型过程面临的约束条件：

- 转型结果的不确定性。

- 各项改革之间的互补性。例如，如果企业没有以价值最大化为目的的激励机制，仅仅放开价格是不能达到最优配置结果的。

- 政治约束条件。转型在整个经济范围内进行，即使整体福利增加了，在使一部分人受益的同时另一部分人的利益会受到损害。政治家和利益集团担心在改革中受到潜在的损失是合乎理性的。即使改革的目标能达成一致，但在改革的速度和顺序上也会存在很大的意见分歧。

改革策略有大爆炸式改革策略（也称华盛顿共识或休克疗法）、渐进式改革策略（也称分而治之策略）。激励机制是转型中要解决的重要问题。棘轮效应和软预算约束是计划经济体制国有企业效率低下的重要原因。棘轮效应是指计划体制下经理人不愿冒下一年调高计划目标的风险，去过多地超额完成计划。软预算约束是指在计划体制下，计划者不能承诺不去解救亏损企业。持续财务亏损、超发奖金、过度信用等是软预算约束的表现形式。通过所有权转移和私有制下的公司治理能取得更高的效率。

（二）体育场馆管理体制纷争

我国体育场馆以国家投资为主、企业投资为辅，很多场馆产权性质不明确。体育场馆投资采取国家、省、市三级投资，所有权虽都叫作国有，但权利在省市之间分配不明，因而在管理上也存在混乱。原有体育场馆属于政府体育行政机构的一个部门，通过改革体育场馆演变为体育行政部门下属的二级事业单位。有些新建体育场馆在一开始就以公司制形式成立。以上三种形态的体育场馆同

时存在于市场，导致体育场馆管理体制的复杂性。

（三）转型经济理论对体育场馆经营管理的指导

体育场馆由计划向市场的转型过程中，首先要理顺产权关系，其次要建立与产权结构相协调的治理结构。我国体育场馆事业单位企业化管理的做法明确了经营管理的主体，精简了机构，建立起了形式多样、自主灵活的分配和激励制度，提高了体育场馆市场化运作的水平。这是体育场馆转型过程中所采取的一种渐进式的改革策略。但事业单位企业化管理依然会产生软性预算约束以及棘轮效益，从而不利于体育场馆经营管理的创新。

三、运营管理理论与规模扩张的“瓶颈”

（一）运营管理理论

运营管理是将输入转化为输出的一系列价值创造活动，并以产品和服务的形式来体现。运营管理的战略决策包括：产品和服务的设计、质量、流程设计、选址、设备布置、人力资源和岗位设计、供应链管理、库存、作业计划和设备维护。

运营管理的发展历史不长，但因环境变化日新月异，理论发展速度很快。随着时间的推移，运营管理的方法和关注点还会不断地改变，具体如图 1-3 所示。



图 1-3 运营管理发展变化

（二）体育场馆规模扩张的“瓶颈”

市场经济体制中的企业内在有扩大生产规模、争取更多利益的冲动。规模

扩张可以通过工厂复制和兼并收购两种方法实现。体育场馆要实现规模经济,将会受到两个方面的限制,即体育场馆空间和时间。体育场馆作为一个城市的体育基础设施,具有区域性特征,在规模化中硬件设施的扩张几乎是不可能的。体育场馆提供的产品依托于场地设施的各类服务,诸如竞赛表演、运动服务等无形产品。无形产品具有易逝、不宜储藏的特性。因此凭借产品对其他地域市场进行扩张的做法也行不通。市场化改革要求体育场馆作为市场主体参与市场竞争,而场馆运营时空限制了体育场馆的规模扩张。

(三) 运营管理理论对体育场馆经营管理的指导

在运营管理理论思想的指导下,体育场馆经营管理者对体育场馆服务外包、体育场馆供应链管理、体育场馆业务流程再造等进行了有益的尝试。对体育场馆运营中部分日常服务性工作和部分专业化程度比较高的工作实施了服务外包。服务外包对于缓解大型体育场馆平时与赛时人力资源配置的矛盾,保障服务质量和服务的持续性等方面均具有积极的意义。

第三节 我国体育场馆经营管理的发展概况

体育场馆经营管理的发展取决于市场需求的变化以及体育行政机构的政策导向。在国家提出体育场馆要“以体为主、多种经营”的思路后,我国体育场馆开始由事业型向经营型转变,经过 20 多年的探索与实践,体育场馆经营管理逐步向市场化迈进。

一、我国体育场馆的发展历程

先秦时期的射庐和射圃,汉唐时期的鞠城,宋元时代的摔跤擂台,明清时期的捶丸场、围场,等等,无不打着历史的烙印。在当代,造型独特的体育场馆成为城市建设的重要组成部分。我国体育场馆伴随着国家的发展历程而逐步建立,实现了体育事业的飞跃式发展。

20 世纪 50 年代的体育场馆:共建成 639 个。主要在勤俭节约的原则指导下,为解决场馆匮乏问题而建。场馆规模一般为中型,固定观众坐席在 4000 ~ 6000 个,比赛场地以篮球为主。场馆多为钢结构,内部功能分区不明确。代表性体育馆——北京体育馆。

60年代的体育场馆：共建成933个。建成2个容量在万人以上的大型体育馆。在借鉴国外设计的经验上，结合地区特点进行突破与创新，在建筑性格、布局、结构和设备完善方面做了有益的探索。代表性场馆有首都体育馆、北京工人体育馆、广西体育馆、杭州体育馆。

70年代的体育场馆：共建成2591个，新建场馆观众席位比60年代上涨一倍。中小型体育场馆建设开始普及。大型体育场馆普遍采用平板式钢架屋盖。代表性体育场馆——上海体育馆、五台山体育馆等。这一时期数量增长很快，但建筑创新和设计质量水平远不能适应数量发展的需要，留下不少经验和教训。这一时期也是体育场馆援外工程的开创期。

80年代的体育场馆：共建成7352个。全国小型体育场馆普及程度较高，要求县级体育设施基本达到“两场一池一房”（带看台的灯光球场、田径场、游泳池或人工水场、室内训练房）。增强了空间的利用，建筑处理更加细致。这时期的代表性体育馆有广州天河体育中心、国家奥林匹克体育中心。

90年代的体育场馆：在赛事拉动下建立了不少功能与建筑结合紧密、特色突出的体育场馆。代表性体育馆有长春五环体育馆。成功举办了北京亚运会。

21世纪体育场馆：2003年第五次全国场地普查，截至2003年底，各类体育场地85.008万个，标准体育场地547178个。每万人拥有体育场地6.58个，人均体育场地面积1.03平方米。以大型赛会为契机拉动了各地大型体育场馆的建设。尤其是北京奥运场馆的建设，在减少排放，保护环境，引进和开发新技术，应用新材料方面向前迈进了一大步。

二、我国体育场馆的经营管理现状

在我国经济体制改革的大背景下，体育场馆为了适应社会发展，对财务管理体制、奖金分配和领导体制进行了分配，对体育场馆的经营机制进行了转换，并且制定了一系列的法规制度。经过全面的改革，各地的体育场馆经营都取得了一定的成绩，同时也归纳出一些方法和经验。例如，以体为本以及多种经营，体育场馆面向社会开放，做大体育市场，从市场需求的角度出发搞好体育产业的开发，让体育产业形成良性的循环，等等。不过，较之国外发达国家的体育场馆管理，我国的体育场馆管理经营还存在着很多的不足。

第一，体育场馆的商业化运营层次比较低。绝大多数的体育场馆都只是将

场馆物业外租或开展一些大众体育健身活动，对外经营都表现在固定资产的消耗上。体育场馆的收入主要来源于非“体”产业。倘若体育场馆的周围具有很浓厚的商业气氛，体育场馆的房地产业务就会有更多的机会，仅靠外租就可维持体育场馆的日常开支；但是如果体育场馆的地理位置不适合商业经营，体育场馆的日常开支及运转就只能靠财政拨款维持。

第二，体育场馆的收入绝大多数都用来分配，很少的一部分资金会再投入，难以形成一个稳定的可持续发展路线。由于体育场馆采取的管理模式是承包责任制，导致绝大多数的收入资金都用于员工的薪资、福利及奖金。而且，绝大多数的体育场馆的收入都只能够维持员工的薪资，没有更多的资金用于再投资，这样就造成了体育场馆的更新改造技术落后。

第三，对体育场馆属性和功能的定位不够明确，绝大多数的体育场馆依旧是企业化的管理模式，无法平衡社会效益和经济效益。在完成政府交给的指令性任务（如承办赛事、大型会议和用作训练场地等）的同时，还要自负盈亏，独立核算，完成经营指标，缴纳各种税费。这种双重身份既要发挥公益作用，又要创利盈利，很难做到两全其美。

第四，经营意识薄弱，没有一个健全的商业化运营机制。很多的体育场馆管理者心存“等、靠、要”的思想观念，潜意识里认为自己是公益性质的事业单位，吃“国家的饭”是理所应当的，对体育场馆的经营和管理缺乏主动性和积极性，往往都是只考虑自身眼前的利益，没有一个长期经营的目标和观念。

第五，经营项目开发不全，无形资产开发力度不够。无形资产的开发可以带动许多相关产业，创造出可观的经济效益。但目前体育场馆很少能够通过无形资产来创造效益。

三、我国体育场馆的未来发展趋势

（一）公共体育场馆企业化管理趋势

企业化经营是使现有人力、设备、场馆空间充分得到利用，发挥最大功能，而不是单纯地以盈利为目的。通过企业化经营使体育场馆的财务收支平衡、减少支出、增加收入来源，以达到以场（馆）养场（馆）、自给自足的目标。