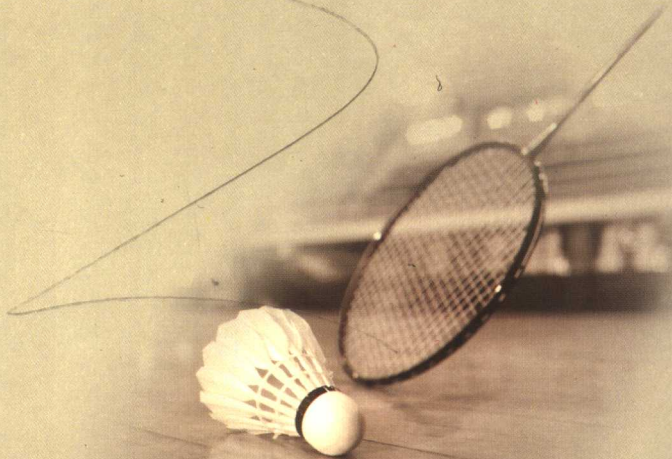


TIYU CHANGGUAN DE
GUIHUA GUANLI YU JINGYING

体育场馆的 规划、管理与经营

崔开玲 靳厚忠 / 著



江西高校出版社

TU245/8

2007

体育场馆的规划、管理与经营

崔开玲 靳厚忠 著

江西高校出版社

北方工业大学图书馆



图书在版编目(CIP)数据

体育场馆的规划、经营与管理/崔开玲,靳厚忠著. —
南昌:江西高校出版社, 2007.12

ISBN 978 - 7 - 81132 - 148 - 7

I. 体... II. ①崔... ②靳... III. ①体育建筑 -
建筑设计 ②体育场 - 经营管理 ③体育馆 - 经营管理
IV. TU245 G818

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 197799 号

出版发行	江西高校出版社
社 址	江西省南昌市洪都北大道 96 号
邮政编码	330046
电 话	(0791)8529392,8504319
网 址	www.juacp.com
印 刷	南昌市光华印刷有限责任公司
照 排	江西太元科技有限公司照排部
经 销	各地新华书店
开 本	850mm × 1168mm 1/32
印 张	6
字 数	120 千字
版 次	2007 年 12 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	1 ~ 1000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 81132 - 148 - 7
定 价	14.50 元

版权所有 侵权必究

前 言

随着我国经济社会的进步与发展，体育已成为一项涉及诸多领域、众多要素交织作用、相互影响的系统工程。在这个庞大的系统中，体育设施作为不可替代的物质基础，对体育赛事的组织、人力资源的配置以及后勤管理都具有决定的作用。体育设施的规划、管理和经营显得尤为重要。

本书以体育设施的设计与构造、运营与管理为分析框架，将本书分为体育场馆设计、体育场馆的运营与管理、体育设施的维护与保养、体育赛事的组织与管理等五章内容。其中，崔开玲（江西财经大学体育学院副教授）撰写第一、二、三、四章，靳厚忠（北京体育大学管理学博士）撰写第五章。第一章主要介绍了体育场馆发展状况、体育场馆设计与构造理论及其发展走向。第二章重点分析了体育场馆的运营与管理，内容涉及场馆的常规管理、赛事阶段管理以及开发管理等方面的知识体系。第三章以分析体育设施的功能为切入点，重点阐述了各类体育设施维护与保养的条件和要求。第四章以组织管理和人力资源管理理论为分析框架，对体育赛事的组织、人力资源的配置、后勤管理以及体育赛事信息沟通进行了分析。第五章以分析体育广告入手，重点论述了体育广告策划中的管理问题。

由于篇幅有限及经验不足，本书在内容及结构上可能会存有种种不足，望广大读者不吝指正。

作者

2006年12月

目 录

第一章 国外体育场馆经营管理概况	1
国外体育场馆的融资	2
一、国外体育场馆融资方式	2
二、悉尼奥运会场馆的融资方案介绍	3
三、英国基础设施投融资中的 PPP 模式	5
国外体育场馆的赛事运营管理	8
一、风险管理	8
二、票务管理	13
三、商品销售与服务管理	17
四、紧急救助与疏散	20
国外体育场馆的赛后利用	25
一、近几届奥运会场馆赛后利用的经验与教训	25
二、国外商业运营体制下体育场馆的赛后利用	29
第二章 体育场地设施的规划与建设	33
认识城市公共体育设施	33
一、城市公共体育设施规划与建设的有关规定	33
二、城市公共体育设施的选址要求	37

学校体育场地设施的规划与布局	38
一、学校体育场地的规划	38
二、学校体育场地的布局	42
社区体育设施的规划与建设	45
一、社区体育设施的类型与配置要求	45
二、健身路径的建设规划原则	49
体育场地的规划	51
一、田径场地规划	51
二、篮球场地规划	57
三、排球场地规划	59
四、足球场地规划	61
五、乒乓球场地规划	63
六、羽毛球场地规划	64
七、网球场地规划	64
八、武术场地规划	66
九、门球场地规划	66
十、轮滑（旱冰）场地规划	67
第三章 体育场馆服务标准	69
标准与体育标准	69
一、标准与标准化基本知识	69
二、什么是体育标准	75
体育服务与体育场馆服务	77

一、体育服务的标准化	77
二、体育服务产品的基本形态	80
三、体育场馆服务标准	82
现行体育场馆服务标准	83
一、体育场所开放条件与技术要求系列标准	84
二、体育场所等级划分系列标准	85
三、体育标准的实施	85
第四章 体育场馆风险管理	91
认识风险管理	91
一、什么是风险	91
二、风险管理的过程	93
三、风险管理的方法	96
体育场馆运营过程中的风险管理	101
一、体育场馆运营过程中的风险识别	101
二、体育场馆运营过程中的风险评估	103
三、体育场馆运营过程中的风险应对措施	104
四、我国体育场(馆)风险管理现状分析与面临的 主要问题.....	106
降低体育场馆管理风险的主要策略	109
一、设施过失与免责处理	109
二、球场暴力与有效控制	114
三、医疗处理与紧急救治	118

第五章 体育场馆信息化管理	122
认识信息化管理	122
一、体育场馆信息与信息化	122
二、体育场馆信息化管理	126
体育场馆信息化技术及产品	129
一、体育场馆计算机网路	129
二、体育场馆内部业务管理信息化	133
三、体育场馆商务信息化	146
体育场馆信息化规划	153
一、体育场馆信息化规划	153
二、体育场馆信息化需求分析	157
体育场馆信息化实施	160
一、体育场馆信息化实施	160
二、体育场馆信息化项目管理	163
案例一 南京奥体中心总体规划设计	167
案例二 雅典奥运会的信息管理	173
参考文献	178

第一章 外体育场馆经营管理概况

经过几百年产业化运作，发达国家体育场馆的经营管理水平日益成熟。首先，体育场馆的融资渠道多元化，体育场馆的建设和运营除了政府的资助外，各种民间机构和非政府组织也投资其中，多通过自办俱乐部、承办比赛、租赁场馆等方式进行运作，例如，1996年美国亚特兰大奥运场馆建设，完全由私人团体投资兴建，政府没有投入一分钱；又如2000年澳大利亚悉尼奥运场馆建设是由地方政府和社会团体共同投资，也都取得了良好的经济效益和社会效益；其次，体育场馆功能多样化，布局合理，社会效益和经济效益并重，在部分欧洲国家，公共体育场地的设计已经超越了单纯体育运动场馆的范畴，并将休闲、餐饮、购物、娱乐同时包容进去，形成了复合化的功能布局，体育场馆除举办大型比赛外，还向社区提供体育培训、体育咨询等各种服务；再次，在运营管理模式上，政府和民间合作方式多样化，由政府主导投资大型体育场馆建设，交给民营机构进行体育场馆运营管理的模式是政府与民间合作方式的典型模式。伴随着2008年北京奥运会的日益临近，各种体育场馆的建设也在如火如荼地进

行中，而建成后的体育场馆如何更好地经营管理，发挥场馆的多重功能，实现社会效益和经济效益，已经成为亟待解决的重要课题。本章将对以上问题进行较具体分析。

国外体育场馆的融资

一、国外体育场馆融资方式

国外筹措体育设施所需的资金一般可分成公有和私有两种形态。目前在国际上很多情况下都是公私混合的融资方式，也就是 PPP (public - private partnership) 结构，场馆建设的资源主要来源于国家和地方财政、广播电视转播费、赞助商赞助以及门票、广告收入等。以美国为例，20 世纪 80 年代至今，由于体育产业化程度的提高，民间资本积极参与体育场馆的融资，PPP 已经是国际上体育设施融资的主导方式，并且随着体育产业的发展，民间资本参与体育场馆融资的比重将不断扩大。

国外体育场馆的融资方式具体包括股权融资和债券融资。股权融资主要包括各种权益凭证。债券融资主要是发行债券，包括市政公债，项目债券，特许权票据等，还可以进行银行贷款为体育场馆进行融资。其中，项目融资 (project financing) 是当今体育场馆融资的一大特色，此种营运方式下，政府并不是直接的投资人或借款人，而是为项目提供专营权、市场保障等优惠条件来吸引投资者。项目融资主要有两种形式：

BOT (Build - Operate - Transfer, 即建设—经营—移交)和 TOT (Transfer - Operate - Transfer, 转让—经营—移交)。其中, BOT是英文 Build - Operate - Transfer 的缩写, 通常直译为“建设—经营—转让”。这种译法直截了当, 但不能反映 BOT 的实质。BOT 实质上是基础设施投资、建设和经营的一种方式, 以政府和私人机构之间达成协议为前提, 由政府向私人机构颁布特许, 允许其在一定时期内筹集资金建设某一基础设施并管理和经营该设施及其相应的产品与服务。政府对该机构提供的公共产品或服务的数量和价格可以有所限制, 但保证私人资本具有获取利润的机会。整个过程中的风险由政府 and 私人机构分担。当特许期限结束时, 私人机构按约定将该设施移交给政府部门, 转由政府指定部门经营和管理。近些年来, BOT 这种投资与建设方式被一些国家用来进行其体育馆设施建设并取得了一定的成功, 引起了世界范围广泛的青睐, 被当成一种新型的投资方式。

除了以上主要的融资方式以外, 体育场馆融资还有一些其他的渠道和方式, 比如单项运动委员会或者奥委会等资助贷款, 各类直接现金捐款或特许发行的票据等。

二、悉尼奥运会场馆的融资方案介绍

(一)悉尼奥运会的民营资本参与情况

1. 主要由民间资本参与的基础设施项目包括 4 条民间所有和运营的收费公路(在之后的 5 年内还有 3 条被列入计划)

以及 5 所将被建成的学校。

2. 奥运体育场和悉尼超级圆顶体育场采用建造、所有、运营、转移(BOOT)的方式, 特许权为 30 年。

3. Mirvac 公司和 Lend Lease JV 公司建成了奥运村并进一步将其发展成为郊外住宅区。

4. 建造—所有一运营(BOO)和建造—所有一运营—转移(BOOT)的形式在澳大利亚、英国和欧洲被广泛地用于大型的基础设施项目, 这样的形式使得政府能够将很大一部分项目风险转嫁给民间资本。

(二)悉尼奥运会场馆的融资方案

首先, 澳大利亚的奥运协调委员会于 1995 年成立, 它在奥运投融资上做了几件事: 1. 将土地等财产委托出租给澳大利亚体育场信托公司(SAT); 2. 对 SAT 提供一定的贷款; 3. 对 SAT 签署投资项目的合约; 4. 对 Obagashi 公司(建筑商)签署建设合约。

其次, 澳大利亚体育场信托公司(SAT)由 2 家最有实力的公司发起(1994), 它除了吸收投资发起人的资金外, 还向商业投资者融资(1995), 然后向社会首次公开发行(IPO)组合证券, 并在澳大利亚证券交易所上市。

在 IPO 中, SAT 发行了两种证券品种:

第一种, “金边组合”: 以 2 000 股管理公司的股票加 2 000 单位的信托凭证为一手发行, 并有两个优先座位购买权和 30 年会员证。

第二种，“银边组合”：以1 000股股票加1 000单位的信托凭证为一手发行，并享有奥运会期间可以在任何场馆都保证的一个座位，澳大利亚体育场的一个30年的会员证。

投资者在IPO中踊跃认购这种组合证券，使金边和银边组合的证券出现超额认购，其原因是受奥运比赛的吸引和拥有SACL会员资格的良好形象以及享有税收方面的好处。

(三)悉尼的经验

1. 民间资本参与的意义在于这些信誉良好的国内外公司承担了一部分原本由政府承担的风险。

2. 澳大利亚体育场以股权(私募和公募)和债权的方式从资本市场筹集到了资金。

3. 证券化的方式多样及组合融资，使得风险可能分散和转移。

4. 民间的所有者和运营者担负起了对主要的运动场馆和奥运基础设施建设和运营的任务。

5. 奥运遗留设施：(1)避免了沉重的公众负担；(2)项目有长期的商业可行性

三、英国基础设施投融资中的PPP模式

PPP模式又称公私合伙经营模式。是PUBLIC, PRIVATE, PARTNERSHIP的缩写。

PPP(public - private - partnerships)的融资模式在20世纪

90年代开始成为一种公共投资领域的主流融资模式，在欧洲各国尤其在英国得到广泛的应用。

1997年英国通过了两个重要的法律，承认私人投资于公共服务领域的合法性，PPP中PFI融资模式得到了迅速发展。PPP融资模式的构建基础是私人部门和公共部门的合作。其最核心的问题是为了完成某些有关公共设施、公共交通工具及相关服务的项目而在公共机构与民营机构之间达成伙伴关系，签署合同明确双方的权利和义务以确保这些项目顺利完成，以共享投资收益，分担投资风险和承担社会责任。伙伴关系不是PPP的核心要义，而PPP的核心要义是如何在合作中创造价值和实现优势互补。

(一)PPP融资的基本原理

1.“控制—激励、非控制—非惩罚”机制

是私人融资激励约束机制，即对私人可以控制的情况进行激励，而在私人不能控制的情况下不能惩罚私人融资者。

2.“承诺可置信”机制

建立清晰的法律、法规制度，充分尊重法律的尊严，做到有法必依，而不是朝令夕改，是PPP融资模式成功的最关键因素。

(二)“控制—激励、非控制—非惩罚”机制

1. 监狱 PPP中原先的融资激励机制是政府根据监狱的使用率进行付费，但是，私人融资者不能控制监狱的使用率，

但是，后来根据监狱的建筑质量和可使用程度进行付费。

2. 在过桥收费项目中，20 世纪 80 年代之前取决于过桥的车流量，在 80 年代之后，开始实行固定收费制度。

3. 高速公路 PPP 中的激励机制是“影子收费”。私人融资收益的大小取决于高速公路上大型货车的数量和使用情况。私人部门可以控制的就是高速公路的建筑质量而不是在一定时间内的小汽车流量，更不能控制其他交通方式对其的分流效应。

(三) 承诺可置信机制

1. 政府部门对 PPP 中 PFI 融资模式的最大支持应当是透明的、具有可预见性的、建立在合理法律框架上的可置信的承诺。

2. 私人部门参与这一投资的最大风险是被政府“关门打狗”

3. 政府应该通过法律的形式界定民间部门在 PPP 中的权益，从而使政府在 PPP 中的承诺变得可以置信。

(四) PPP 融资模式中的结构、成本分析

1. 资本结构一般是 90% 的债务和 10% 的权益资本。

2. 以英国为例，政府国债的真实收益率一般为 2% ~ 2.5%，而私人 PFI 融资的成本一般略低于 6%，其中 1% 用于补偿系统风险和税收（政府的国债一般是免税的），在 PFI 融资模式中，私人融资成本一般高于政府公共融资 2% 或 3%。

(五)PPP 中政府和民间的合作模式

英国政府提供场馆的 PPP 模式主要包括：BOT or BTO（建设—运营—转让或建设—转让—运营）、BOO（Build - Own - Operate：建设—拥有—运营）、BBO（Buy - Build - Operate：购买—建设—运营）、DB（Design - Build：设计—建造）、DBM（Design - Build - Maintain：设计—建设—维护）、DBO（Design - Build - Operate：设计—建设—运营）、Developer Finance（发展商融资）。

国外体育场馆的赛事运营管理

在赛事运营管理的水平上，国外体育场馆专业化程度不断加深，他们同经营企业一样建立有不同的管理及经营机构，如策划部、督办部、营销部、培训部、预算部等，各部门各负其责，相互协调，相得益彰，并拥有各个方面的专门化人才。以下重点介绍国外体育场馆在风险管理、票务管理、商品销售与服务管理和酒精管理的经验。

一、风险管理

近年来，国际赛场上与体育场馆有关的各类突发性意外伤害事件正逐步增多。一些特大型的意外伤害事件给人们留下了惨痛的教训。如 2005 年 2 月 4 日，发生在菲律宾首都马