

指导综合性大型活动的组织与运作

场馆运行论

理念·模式·流程·监控

伍方斋 编著



北京出版社 出版集团
北 京 出 版 社

指导综合性大型活动的组织与运作

场馆运行论

理念·模式·流程·监控

伍方斋 编著



北京出版社 出版集团
北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

场馆运行论: 理念·模式·流程·监控 / 伍方斋编著.
北京: 北京出版社, 2008. 4

ISBN 978 - 7 - 200 - 07128 - 3

I. 场… II. 伍… III. ①体育场—经济管理②体育馆—
经济管理③展览会—经济管理 IV. G818 G245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 028796 号

场馆运行论

理念·模式·流程·监控

CHANGGUAN YUNXING LUN

伍方斋 编著

*

北京出版社出版集团 出版
北 京 出 版 社

(北京北三环中路6号)

邮政编码: 100011

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新华书店经销

天利华印刷装订有限公司印刷

*

650 × 960 32 开本 5.75 印张 150 千字

2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 200 - 07128 - 3/G · 3584

定价: 25.00 元

质量监督电话: 010 - 58572393

前 言

奥运会、世博会、科博会、世界杯足球赛、亚运会……现实生活中,成功举办的各类大型活动不仅给参与者带来了愉悦与享受,而且也给组织者包括举办活动的城市带来巨大的经济效益和社会效益。因此,每每有机会出席或观看大型活动时,笔者不仅被运动场上、舞台上、展台上的各种精彩表演和展示所吸引,更被成功实现或达到这一切的组织方式所吸引:精细之处使人叫绝,点睛之笔令人称道,而尴尬之时也让人沮丧和慨叹!

审视表明,凡是成功举办的大型活动,其组织者在活动的筹办过程中都有一套计划周密、严格执行的组织之法。同时,我们也看到,凡是留下遗憾或不成功的大型活动,事后的评价材料中总有这样的字眼:事前工作不细,磨合演练不充分,计划落实不到位,职责分工不清,临战仓促组织,实战人员缺乏培训,等等。

2000年,悉尼奥组委运用场馆运行方式成功组织了第27届夏季奥林匹克运动会后,场馆运行作为组织大型综合性体育赛事的主导模式引起了关注。研究表明,场馆运行模式之所以备受青睐,重要原因之一是它采用科学的项目管理方法,使没有运行经验的人通过扎实有序的筹备,可以迅速成为场馆运行过程中某一岗位上的专才,后期参加运行的人通过学习掌握前期筹备人员编制的运行方案,很快能成为岗位运行的行家里手。可以说,场馆运行所倡导的管理理念、组织模式、运行流程、监控规范等一旦为人们所掌握并有效实施,场馆运行的基本目标就能够有效达到。这种方法,不单是综合性体育赛事的组织管理,在非体育类、需要多个活动场所同时提供统一规范服务的大型活动组织中,场馆运行模式也有很强的适用性。

当然,需要特别指出的是,很多大型活动没有组织成功或出现各种纰漏,既有活动举办前运行计划编制不周密的原因,也有实际执行人员没有完全掌握这些计划和规范的原因。计划编制得再

好,也需要通过认真细致的培训让实战人员熟悉和不折不扣地执行。否则,再好的计划也只是纸上谈兵。

了解、熟悉、推广场馆运行模式,是笔者的心愿。同时,也将是大型活动组织者、政府公共管理者必然要关心的话题。为此,笔者在工作之余,以《场馆运行论》为题,对场馆运行组织方式的理念、模式、流程等进行了一番探讨,以期对正在或准备组织大型活动的管理者有所启迪。

歌德曾说过这样一段话:“只有两条路可以通往远大的目标,得以完成伟大的事业:力量与坚忍。力量只属于少数得天独厚的人;但是苦修的坚忍,却艰涩而持久,能为最微小的我们所用,且很少不能达到它的目标,因为它那沉默的力量,是随时间而日益增长的不可抗拒的强大力量。”愿所有大型活动的组织者通过艰苦的努力,最终实现梦想中的辉煌!

在编写本书过程中,笔者学习借鉴了多方面的研究成果,查阅了新华网、人民网、北京奥组委官方网站等网站刊载的资料,吸收了很多有价值的观点,对这些宝贵资料提供者们的辛勤劳动,表示衷心的感谢。

由于学识有限,时间仓促,书中难免有不妥之处,恳请大家指正。

作者

2007年10月于玉泉山

目 录

第一章 大型活动与场馆运行

一 大型活动的要素分析 1

组织任何大型活动,都是围绕满足利益相关者的需求展开的。为此,活动策划者在活动举办之前首先要回答“5W-2M-1C”问题。

二 大型活动的筹办载体 9

大型活动有三种组织模式:公司运作组委会、政府运作组委会、政府主导与市场运作相结合的组委会。不同的组织模式反映了政府与市场不同的定位。

三 大型活动的策划设计 22

品牌是一种名称、名词、标记或设计,或是它们的组合运用,其目的是借以辨认某个或某群销售者的产品,并使之同竞争对手的产品区别开来。

四 大型活动的实际运行 34

大型活动有两种管理方式:项目团队管理和场馆运行管理。几十个场馆同时举行活动的时候,场馆运行有利于确保各场馆服务规范和标准的一致性。

第二章 场馆运行的管理理念

一 愿景共识,契约保障 37

场馆运行明确具体的服务目标为利益相关者所接受并共同追求,并通过签订一定形式的合同契约来提供场馆运行的制度保障其实施。

二 客户为本,贴近需求 43

场馆运行紧紧围绕进入场馆的各类客户的需求来展开,并以满足场馆内各类客户群的现场实际需要为第一信号。

三 重心下移,团队主责..... 47

大量的组织指挥工作由场馆管理团队按照已经编制并经测试、批准的运行计划来实施,只有极少数问题或突发事件的决策报请上级做出决策。

四 统一规范,测试磨合..... 49

各个场馆中同类服务的服务标准基本一致,各类管理服务的政策程序基本一致,并通过实战人员的备战磨合达到各个服务环节和工作流程的有机衔接。

五 品牌保护,注重遗产..... 53

大型活动能够周期性延续举办,关键在于通过场馆运行的具体实践有效保护活动遗产和自有产权。

六 项目管理,过程监控..... 61

项目管理是场馆运行计划编制工作的主要工具和基本手段,过程监控是分时间点和阶段性工作目标全方位监督控制组织管理效能和质量要求的措施。

第三章 场馆运行的组织模式

一 统一协调,经理负责..... 65

大型活动组委会通过确定组委会指挥中心和各场馆运行团队两层级组织架构,实现上下有机联动,组委会拥有十项职权,团队拥有九项权力。

二 专设团队,条专块统..... 71

场馆运行包括活动场馆、配套场馆和服务场所的运行,同时也包括服务于场馆运行的专项工作团队的运行,场馆团队的组织结构一般分为三个层级。

三 双路报告,无缝衔接..... 74

确定场馆运行的报告体系的基本原则包括指挥层级少、组织架构简单,统筹能力强、权力相对集中,沟通渠道畅通、信息传递快捷。

四 统配资源,效能监察..... 78

统一采购调配各个场馆所需的运行资源,场馆团队统筹管

理进入场馆的资源。对资源的获得过程、方式和使用状况进行效能监察。

第四章 场馆运行的计划流程

一 聚焦客户,需求分析..... 87

大型活动的组织过程是以满足参加活动的人群和利益相关者的需求为基本出发点的,而满足各类客户的需要又是以编制和落实客户服务计划为基础的。

二 功能分区,客户分流..... 94

将不同客户的活动范围限定在不同的活动区域内,形成互不干扰并协调一致的人流、车流活动流线和空间。

三 案例解剖,测试校正..... 98

在一个典型的场馆中研究出场馆运行的基本规范、运行程序、管理制度、服务标准等,由此确定出各个场馆通用的基本运行政策和服务规范。

四 提炼规范,统一推广 108

通过案例解剖、测试校正形成的场馆运行基本规范,经过大型活动组委会审定后,作为场馆运行的指导意见下达给各个场馆团队参照执行。

五 遴选经理,早期介入 122

场馆经理要真正行使起对团队的管理职责并按照统一的规范落实场馆运行任务,就必须在场馆运行团队编制计划、组织测试演练阶段起到领导作用。

六 注重细节,尊重个性 123

各个场馆的基础条件、承担任务、周边环境等都有其特殊性,因此场馆团队根据组委会的推广案例编制本场馆运行计划之时,尤其要在尊重个性上下功夫。

七 扩充团队,演练磨合 127

介绍组建团队的“12321 法则”,挖掘员工潜能、提升员工团队合作能力和与客户沟通能力的“九型性格学”。

第五章 场馆运行的过程监控

一 进度监控机制 133

进度监控机制的核心内容是项目管理,通过进度监控既要实现“系统——组织——人员”整合,也要落实“品质——进度——费用”整合。

二 风险管理机制 142

风险管理是对可能遇到的风险进行规划、识别、评估、应对、监控,使场馆运行筹办过程中的安全风险降到最低,经济风险减到最小,风险处置快捷及时。

三 品牌保护机制 145

可口可乐公司老板曾经说过:“即使可口可乐公司在一夜之间被大火烧为灰烬,它在第二天就能重新站立起来。这就是品牌的力量,是大火烧不掉的财富。”

第六章 场馆运行的体验管理

一 体验管理的基本思路 155

体验管理是以服务为舞台、以产品(场地)为道具进行的令消费者实际体验、令管理者掌握需求的活动。

二 场馆运行体验管理重点 158

大型活动的体验管理与一般产品的体验管理有所不同。从场馆运行的角度分析,大型活动的体验管理重在解决好“融合、整合、磨合、结合”问题。

第七章 案例:第11届世界 女子垒球锦标赛场馆运行简介

一 场馆运行特点 164

女垒世锦赛组委会在研究设计垒球世锦赛的场馆运行模式时,没有照搬国外的做法,而是把国际通行的场馆运行模式与中国的实际情况和组织优势紧密地结合起来。

二 计划编制流程 167

按照场馆运行的思路 and 方式,经过计划筹备、赛前备战、赛时运行、赛后移交等工作阶段,对赛事组织过程进行全方位的规划和安排。

主要参考资料 169

后记 关于创立大型活动运行设计学理论的联想 171



第一章 大型活动与场馆运行

2000年，悉尼奥组委采取场馆运行组织方式成功举办了第27届奥林匹克运动会后，“场馆运行”作为组织大型综合性体育赛事的主导模式进一步引起广泛关注。国际奥委会更是在近几届奥运会和冬奥会的组织工作中力推这种运行模式。

分析表明，场馆运行模式之所以被推崇有加，这与其倡导的管理理念、组织模式、运行流程、监控规范等内容有着直接的关系。事实上，不单是综合性体育赛事的组织管理，在非体育类、需要由多个场馆或活动场所同时提供服务的大型活动组织工作中，场馆运行模式也有着很强的适用性。因此，了解、熟悉、掌握进而利用场馆运行模式做好大型活动的组织工作，就成为大型活动的组织者需要关注的课题。为了搞清场馆运行对于组织大型活动的重要作用、管理理念和其推行的运行机理，我们先从组织大型活动所涉及的相关问题谈起。

一 大型活动的要素分析

据资料记载，位于美国加利福尼亚阿纳海姆的迪斯尼乐园在1955年开业的时候，首先遇到一个如何在闭园时让大量游客快速顺利离开乐园的难题。

原来，在闭园前由于游客离园的速度很慢，使乐园不得不延长开园时间，而延长的这段时间对乐园来说不产生收入却只增加开支。为解决这个问题，时任迪斯尼乐园公关部主任的罗伯特·加尼先生（Robert Jani）经过认真地调查思考后提出了一个解决方案，即在晚间游客即将散场的时候组织一场游行活动——主街电动游行。通过闭园前定时举办这个活动，将游客



吸引到主街上去,并随着游行活动的行进,引导游客有秩序地向出园方向集聚。

这个活动一推出,便取得了巨大成功和可观的聚散效应。有记者问加尼先生如何称呼这个活动,他回答:“大型活动。”记者又追问:“什么是大型活动?”加尼先生做出了一个耐人寻味的回答:“大型活动就是那些不同于日常生活的事件。”

应该说,有组织的活动在日常生活中是屡见不鲜的。而那些被冠为大型活动^①的活动,往往是那些经过精心策划、影响广泛、规模宏大、参与者与利益相关者^②众多的活动。伯恩斯(Burns)和莫里斯(Mules)曾对大型活动做了如下阐释:“大型活动——有时也称为标志性活动——是那些预期能够产生较大的外部收益,并且由于外部收益被广泛分配,或举办成本十分巨大,投入资金的一部分或全部来源于公共部门的活动。”按照这个定义来理解,大型活动包括了节日庆典、大型会展、综合性国际会议、世界博览会、奥运会、足球世界杯赛等不同于一般活动的重要活动。

在市场机制起基础调节作用的条件下,组织任何大型活动,都是通过满足参与活动的各类客户群(也就是各类客人)的需求,使活动组织者获得效益或正效应来展开的。这里所说的客户群,是指活动所涉及的各类参与者和利益相关者。大型综合性体育赛事的客户群包括运动员及代表团官员、赛事组织者及相关体育组织代表、与会贵宾、转播商及新闻媒体人员、裁判等技术官员、工作人员(包括志愿者与合同商人员)、赞助商代表、观众等八类人群。大型会展活动的客户群包括参展商、展

① 大型活动:也有将不同于一般小规模活动的活动分为大型活动、巨型活动、标志性活动的。为了便于理解和阐述,本书将不同于一般活动的上述活动统称为大型活动。

② 利益相关者:能够影响一个组织目标的实现或者能够被组织实现目标过程影响的人。大型活动的利益相关者是指与大型活动有一定的利益关系的人或组织,也就是能够对大型活动运作产生影响的个人或组织。

会组织及相关中介机构官员、贵宾、新闻媒体、工作人员、赞助商、观众等人群。大型国际会议的客户群包括参会代表、会议组织及相关服务组织官员、贵宾、新闻媒体、工作人员、赞助商、观众等。

案例1 世界休闲博览会^①

第1届世界休闲博览会于1921年在美国举办,到目前已经成功举办二十多届。从20世纪80年代开始,世界休闲博览会逐渐成为由国际休闲协会组织、世界娱乐与主题公园协会联合主办的大型博览会。活动由当初的旅游装备展览演变成一项延续时间长、展示内容多、游客流量大的国际大型博览会。参展的主体由各国大型主题公园、度假区、娱乐场和各类旅游休闲装备制造和销售机构组成。

展览分为室内和室外,可以持续两个月以上。从日本大阪、美国奥兰多、中国香港举办的世界休闲娱乐博览会的情况看,举办条件主要包括:

第一,展位设施。一般要有2500~3000个国际标准展位和40万~50万平方米的室外展览场地,室外场地一般要有水面,地形要有起伏,以满足山地和水上娱乐设备展览的需要。

第二,接待能力。展区的依托城市要有接待过夜旅游者10万人次的能力,拥有不少于4万间的中高档星级客房,并有适合海外旅游者的国际商务、电子服务设备;展览会的展区内要有接待日流量8万~10万人次以上的供水、就餐、便溺、安全保障等设施 and 足够的空间。

第三,交通条件。展区要有接待日流量8万~10万人次以上的交通和运输能力,展区内有参展专用交通车道、停车场和足够的集散空间。展区所在的城市和周边城市要有海外直航的国际航空港。

不同的客户群对大型活动的需求是不完全相同的。在迪斯尼乐园的游行活动案例中,乐园方面的需求是使游客尽可能快

^① 纪根立《浙江省申办世界休闲博览会的条件和意义》,《旅游调研》,2002年第5期。

地从乐园各个角落集中到主街，进而随着游行活动的结束实现游客从主街快速离场，以此降低乐园不必要的成本开支。当然，由于增加大型游行活动的开支也产生了提高游园门票价格的理由和空间，使无效益的时间产生了效益。游客的需求是将相对“无聊”的离场时间变成又一次欣赏娱乐活动的时间，增加了到乐园娱乐的价值和享受，使得离场时的“无享受”时间变成“有享受”过程，利益相关方实现了双赢。

一般来讲，大型活动的客户群或利益相关者主要包括七大类：主（承）办机构、活动举办的城市或社区、合作者、赞助商、新闻媒体、观众、贵宾，如图1-1所示。其中，相互之间的基本关系是：主（承）办机构与大型活动之间，是组织管理和实现目标的关系；活动举办城市或社区与大型活动之间，是活动支撑和效益辐射的关系；合作者与大型活动之间，是报酬激励和劳务与资源提供的关系；赞助商与大型活动之间，是资源（包括资金）支持和获得赞助效应的关系；新闻媒体与大型活动之间，是宣传推广和广告载体的关系；观众与大型活动之间，是身心享受和参与支持的关系；贵宾与大型活动之间，是支持帮助和增强效应的关系。

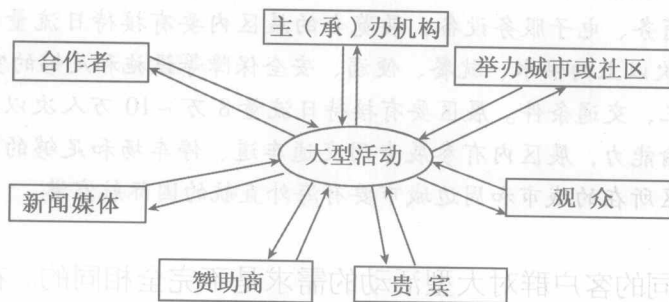


图1-1 大型活动与客户群或利益相关者的关系



案例2 世界万有博览会^①

世界博览会分为注册类（又称综合类）和认可类（又称专业类）两种。根据国际展览局1972年的备忘录，世界博览会分为四个等级：万有博览会、一级博览会、二级博览会和专题博览会。1988年修订的《国际展览公约》规定：两个注册类展览会的间隔期至少要5年，注册类展览会的间隔期可以举办认可类展览会。各国申办的展览会属于哪一类，由国际展览局全体会议根据《国际展览公约》的条款来确定。下列主题的展览会可以视为认可类展览会：生态、陆路运输、狩猎、娱乐、原子能、山川、城市规划、畜牧业、气象学、海运、垂钓、养鱼、化工、森林、栖息地、医药、海洋、数据处理、粮食等。

2000年，我国云南昆明举行的园艺博览会属于专题博览会。2005年，日本爱知博览会属于万有博览会。2010年，将在我国上海举行的世界博览会也属于万有博览会。

案例3 奥林匹克运动会

奥林匹克运动会起源于古希腊的古代奥林匹克运动会，因举办地在奥林匹亚而得名。在法国教育家顾拜旦的倡导下，1896年在希腊举办了第1届现代奥林匹克运动会，此后每4年举行一届。奥运会的期限包括开幕式和闭幕式在内不得超过16天。1925年国际奥委会追认1924年在法国夏蒙尼举行的“第8届奥林匹亚国际体育周”为第1届冬季奥林匹克运动会，从此奥运会有了夏季和冬季之分。1992年以前，夏季和冬季奥运会都在同一年举办。为改变这种状况，国际奥委会把应在1996年举办的第17届冬奥会提前到1994年举办。

奥运会的申办城市应具备以下基本条件：社会政治稳定、体育设施齐备、公共安全有保障、国际国内交通便利、通讯设备先进、文化艺术发达、城市对外开放、公共服务完善、经济发展保证、城市美化、环境友好、具备举行大型国际比赛的经验、具有对体育赞助的潜在能力，等等。根据《奥林匹克宪章》规定，奥运会主办城市的遴选程序是：申办城市提出申请、国际奥委会和有关国际单项组织的考核、国

^① 《大型活动的组织与管理》，杜学主编，2003年第21页。



际奥委会投票确定主办城市、签订正式协议。

图 1-1 中的七类客户群构成了大型活动基本的利益相关方。围绕着满足这些利益相关方的基本需求,组织者需要明确大型活动的策划目标,并将实现活动目标所需的人、财、物、空间等资源按照一定方式有机地整合在一起,通过举办活动使各类客户各得所需,尽可能得到最大程度的满足。

满足客户需求和组织者获取资源则需要通过一定的运作机制来达到。在市场经济条件下,最基本的运作机制就是市场机制。大型活动的组织者通过市场调查,掌握了各类客户群的实际需求,进而将需求分类明确,以此作为活动策划和计划编制的基本出发点。

开展大型活动调查分析的方法有多种,最常用的方法是 SWOT 分析。SWOT 是优势 (Strengths)、弱势 (Weaknesses)、机会 (Opportunities) 和威胁 (Threats) 等第一个英文字母的缩写。

SWOT 分析法是竞争情报分析中常用的方法之一,最早由美国旧金山大学管理学教授在 20 世纪 80 年代初提出。在此之前,有人曾提出过 SWOT 分析中所涉及到的内部优势、弱点、外部机会、威胁这些变化因素,但只是孤立地对它们加以分析。而 SWOT 分析法,是用系统的思想将这些似乎独立的因素相互匹配起来进行综合分析。在现代管理中,通过 SWOT 分析可以结合所处环境对内部能力和综合素质进行较为客观的评价,弄清相对于其他竞争对手的优势、弱势、机会和威胁,有利于人们对组织所处情景进行全面、系统、准确的研究,有助于人们制定发展战略和计划,以及与之相应的解决对策。

进行 SWOT 分析时,关注的主要内容有:

一是环境因素。运用各种调查研究方法,分析出举办活动的外部环境因素和组织机构内部的运行能力等因素。外部环境因素包括机会因素和威胁因素,它们是外部环境对自身发展直

接有影响的有利和不利因素，一般归属为经济的、政治的、社会的、人口的、产品和服务的、技术的、市场的、竞争的等不同范畴。内部的环境因素包括优势因素和弱点因素，一般归类为管理的、组织经营的、财务的、销售的、人力资源的等不同范畴。在调查分析这些因素时，组织者不仅要考虑到历史与现状，而且更要考虑到未来发展。

二是 SWOT 矩阵。将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序方式，构造 SWOT 矩阵。在此过程中，将那些对自身发展有直接的、重要的、大量的、紧迫的、长远的影响因素优先排列出来，而将那些间接的、次要的、较少的、不急的、短暂的影响因素排列在后面。

三是行动计划。在完成环境因素分析和 SWOT 矩阵的构造后，便可制定出相应的行动计划。制定计划的基本思路是：发挥优势因素，克服弱点因素，利用机会因素，化解威胁因素；考虑过去，立足当前，着眼未来。将排列与考虑的各种环境因素相互匹配起来加以组合，得出一系列未来发展的可选择对策。这些对策包括：

弱点最小与威胁最小对策。即考虑弱点因素和威胁因素，目的是努力使这些因素都趋于最小。

弱点最小与机会最大对策。即着重考虑弱点因素和机会因素，目的是努力使弱点趋于最小，使机会趋于最大。

威胁最小与优势最大对策。即着重考虑优势因素和威胁因素，目的是努力使优势因素趋于最大，使威胁因素趋于最小。

优势最大与机会最大对策。即着重考虑优势因素和机会因素，目的在于努力使这两种因素都趋于最大。

由于每一个事件的具体情况所包含的各种因素及其分析结果所形成的对策都与时间范畴有着直接的关系，所以在进行 SWOT 分析时，可以划分一定的时间段分别进行分析，然后对各个阶段的分析结果进行综合汇总，并进行整个时间段的 SWOT