

职业技术学院系列教材

体育场馆经营管理实务

tiyu changguan jingying guanli shiwu

主 编 谈群林

副主编 顾 铭 卢海滨



华南理工大学出版社



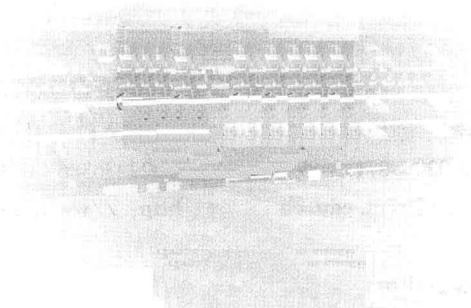
体育职业技术学院系列教材

体育场馆经营管理实务

tiyu changguan jingying guanli shiwu

主 编 谈群林

副主编 顾 铭 卢海滨



华南理工大学出版社

·广州·

内 容 简 介

本书从理论与实践出发,对体育场馆的经营与管理进行了探讨。全文分为基础篇和实务篇两大部分,基础篇主要介绍了场馆经营管理的基本概念和原理;实务篇通过大量的案例及广州体育馆等场馆的经营实践,介绍了场馆人力资源管理、设备设施管理、安全管理等的流程和方法。每章都列出了实训环节,具有较强的实用性和可操作性。

图书在版编目(CIP)数据

体育场馆经营管理实务/谈群林主编. —广州:华南理工大学出版社, 2011. 4
体育职业技术学院系列教材
ISBN 978-7-5623-3418-7

I. ①体… II. ①谈… III. ①体育场—经营管理—高等职业教育—教材 ②体育馆—经营管理—高等职业教育—教材 IV. ①G818

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 042490 号

总 发 行: 华南理工大学出版社(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)
营销部电话: 020-87113487 87110964 22236386 87111048 (传真)
E-mail: scutcl3@scut.edu.cn http: //www. scutpress. com. cn

责任编辑: 毛润政

印 刷 者: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16 印张: 16.50 字数: 361 千

版 次: 2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 27.00 元

版权所有 盗版必究

“体育职业技术学院系列教材”

编写委员会

主任：刘江南

副主任：胡树森 邹联清 潘少敏

总主编：文 超

委员：杨新芳 张 桦 徐昌豹 张月芳

容仕霖 孙伯庆 徐 莉

总 序

在我国全面推进素质教育、深化职业教育教学改革的形势下,广州体育职业技术学院为改变几年来借用全国体育院校通用教材的状况,根据学院的办学方向,结合职业教育实践及面向社会服务的宗旨,于2008年8月组织编写了适合于体育职业技术学院使用的“体育职业技术学院系列教材”(第一批):第一批系列教材包括:《运动人体科学基础教程》、《田径》、《游泳》、《足球》、《羽毛球》、《乒乓球》共6门课程教材。

《运动人体科学基础教程》集全国体育院校通用教材《运动解剖学》、《运动生理学》、《体育保健学》于一体,在力求全面、系统的基础上,删繁就简,避免3门课程教材中的大量重复,重点突出运动人体科学基础理论的基本知识及基本操作技能,结合体育运动实践,重在学生实际应用。

另外5门术科课程教材,旨在学生学习和掌握各运动项目的技术、教学和训练的基本理论和基本技能,及其运动竞赛的常用知识。对术科课程教材中共性的和一般性的理论内容,如教学原则、训练原则、科研方法、一般选材理论等不再编写,由《教育学》、《运动训练学》、《体育科研方法》和《选材学》等课程教材中统一进行编写和讲授。这样,避免了术科课程教材中的大量重复,有利于提高教材质量和教学质量,并可以减少人力、物力和时间的浪费及学生购买教材的经济负担。

羽毛球、乒乓球是广州市开展得比较好的运动项目,它们的普及程度与水平在全国居前列。因此,为面向广州市的社会实践需求,把《羽毛球》、《乒乓球》两门术科课程教材也列为学生学习的主要课程教材。

以上6门课程教材经过一年来教学训练的使用和科学总结,师生反映较好,认为它们的特点是“新、全、不重复、实用”。2009年,我们又组织编写了《排球》、《跆拳道》、《武术》等3门课程教材作为系列教材的第二批。根据培养目标和教学计划,我们还将逐步完善系列教材体系,并继续编写和出版符合体育职业技术教育教学特点和需要的各门课程教材。

这些教材的编写,以本院中青年骨干教师为主体,同时聘请一些经验丰富的教授进行指导,并协助完成编写。

文 超

2009年9月10日



前言

《体育场馆经营管理实务》写作完成之际,正值第16届广州亚运会和第10届广州亚残运会圆满落幕之时。随着2008年北京奥运会和2010年广州亚运会的成功举办,我国体育产业进入了快速发展期。体育场馆作为体育事业和体育产业发展的物质基础,其建设和运营受到人们的格外关注。近年来,我国体育场馆的经营内容体现了“以体为主、多种经营并存”的特点,经营结构逐步完善。体育竞赛表演、健身、培训等体育本体产业蓬勃发展,体检、康复、餐饮等配套服务项目不断增加,场馆冠名权、广告、连锁经营等无形资产开发项目也不断拓展,形成了对场馆资源全面开发利用的新局面。有的地方以体为核心,带动多种经营的发展,形成了以体为主的集运动、娱乐为一体的健身休闲圈。但仍有众多新建或扩建的场馆在赛后运营中面临着盈利考验。2005年,占地面积近80万平方米的南京国际赛马场作为第10届全运会的马术比赛场馆投入使用。然而,此后至今的6年内,其大部分时间都是“门前冷落鞍马稀”,每年亏损近千万元。广州市亚运赛后留下了53个比赛场馆、17个独立训练场馆,其中包括12座总投资近170亿元、总建筑面积超过40万平方米的新建场馆,也将在赛后运营中面临着盈利考验。“赛时体育竞技用、赛后企业公众用”似乎成了国内体育场馆赛后运营的现实选择,广州亚运场馆建设便充分践行这一思路,但后续经营成效究竟如何,还有待赛后长时间的检验。同样,为举办2011年第26届大运会,深圳新建了22座体育场馆,维修改造了36座体育场馆,大运会场馆赛后也将面临同样的问题。

在体育场馆的建设和运营中,需要既懂体育运动规律,又懂场馆建设和运营规律的专业人才,需要具备策划、组织、管理等综合素质的管理人才。既要能够根据当地群众的年龄、性别、爱好策划服务项目,以保证场馆正常运营的经济效益;又要满足大多数群众的健身需求,以体现场馆的公益性。另外,还需维持场馆的安全使用寿命。但是目前这类人才还比较缺乏,人才队伍不稳定,直接影响了体育场馆建设和运营的质量,场馆经营管理人才培养迫在眉睫。

为了适应体育场馆经营管理专业人才培养的需要,广州体育职业技术学院与合作企业——广州体育馆(广州珠江体育文化发展有限公司)共同组织编写了《体育场馆经营管理实务》。广州体育职业技术学院是中国体育场馆协会会员、广州市优秀体育人才培养基地、广州市全民健身服务基地,拥有先进的场馆资源,其田径场、风雨球场、游



泳馆、综合力量训练馆、摔跤馆、击剑馆、体操馆、羽毛球馆、柔道馆、蹦床馆等 10 个运动场馆是第十六届广州亚运会和第十届广州亚残运会的重要训练基地。教材参编者均为从事与体育场馆有关的教学、科研、管理及实训指导等工作的教师以及具有多年体育场馆管理与经营工作的一线管理者。广州体育馆（广州珠江体育文化发展有限公司）也是中国体育场馆协会会员，是九运会的主赛场，通过文化、体育、商业等产业的紧密结合，在九运会结束三年后，就实现了馆内运营的基本平衡，成为中国体育场馆经营中的成功典范。教材编写团队从理论与实践相结合出发，紧扣体育场馆的经营管理，并融入现代科学管理理念。

教材内容注重课程教学与岗位需求的紧密结合，理论知识以“适用、够用”为原则，突出课内外实践教学环节，指导学生与实际岗位学习接轨，强化学生实践能力和职业技能的培养，以保证学生认知易、上手快。本教材分为基础篇和实务篇两个部分，基础篇主要介绍了场馆经营管理的基本概念和原理；实务篇通过大量的案例及广州体育馆的经营实践经验，介绍了场馆人力资源管理、设备设施管理、经营管理等流程和方法，每章都列出实训环节，与同类教材相比较，更具实用性和操作性。

本书整体思路和框架由谈群林、顾铭、卢海滨确定；谈群林、陈秋霞、杨戟编写第一章；张琳、张朝晖编写第二章及附录部分；张艳瑾、任剑丹编写第三章；丁双凤、张国华、利建敏编写第四章；张艳美、任剑丹编写第五章；邱健、徐竞成、邵劲松编写第六章；黄炜、徐竞成编写第七章；赵晓瑜、吴玮、张朝晖编写第八章。谈群林对全书进行了统稿，顾铭、卢海滨、杨戟对重要章节进行了修订。

本教材在编写过程中，得到了广州体育职业技术学院和广州体育馆的大力支持，并为教材编写工作提供了必要的条件和保证。本书的编写参阅了大量国内外书籍和资料，参考引用了众多专家学者的研究成果。为了保证教材质量，我们还请有关专家进行了指导，在此一并表示诚挚的感谢！

由于编写经验不足，问题和缺陷在所难免，恳请广大读者在使用中提出宝贵批评意见，以便不断改进和完善。

编 者

2011 年 1 月



目 录

基础篇

第一章 体育场馆经营管理的基本概念	(3)
第一节 体育场馆的性质和分类	(3)
第二节 体育场馆经营管理的概念及目的、任务	(5)
第三节 体育场馆市场营销的基本概念	(8)
第二章 体育场馆的经营管理模式	(14)
第一节 体育场馆经营模式的概念	(16)
第二节 国内外体育场馆经营模式的现状	(17)
第三节 体育场馆经营管理模式类型	(18)

实务篇

第三章 体育场馆的人力资源管理	(33)
第一节 体育场馆经营管理组织机构	(34)
第二节 体育场馆员工的人事管理	(37)
第四章 体育场馆的财务管理	(51)
第一节 财务管理基础理论	(52)
第二节 体育场馆营业收入管理	(54)
第三节 体育场馆费用开支管理	(60)
第四节 体育场馆固定资产管理	(63)
第五章 体育场馆的物业管理	(76)
第一节 体育场馆物业管理的概念及特点	(77)
第二节 体育场馆物业管理的内容与目标	(87)
第六章 体育场馆的设备设施管理	(102)
第一节 体育场馆设备设施管理概述	(106)
第二节 体育场馆设备设施的维护	(126)



第七章 体育场馆的安全管理	(157)
第一节 体育场馆社会治安管理	(158)
第二节 体育场馆消防安全管理	(161)
第三节 体育场馆卫生安全管理	(169)
第八章 体育场馆的经营	(176)
第一节 体育场馆经营内容概述	(177)
第二节 体育场馆商业物业经营	(179)
第三节 体育场馆大型活动场地租赁经营	(190)
第四节 体育场馆群众体育活动的开展	(206)
第五节 体育场馆的无形资产经营	(212)
第六节 体育场馆的其他经营	(221)
附录 体育场馆服务与保障经典案例集	(233)
案例一：大型体育赛事活动案例	(233)
案例二：大型活动项目投资案例	(238)
案例三：大型商业演出活动案例	(243)
案例四：大型会展活动案例	(248)
参考文献	(253)

基础篇



第一章 体育场馆经营管理的基本概念

知识目标

通过本章的学习，应了解以下知识概念：什么是体育场馆、体育场馆的类别、体育场馆经营管理概念、市场营销概念、体育场馆市场营销概念。

第一节 体育场馆的性质和分类

一、体育场馆的性质

体育场馆是体育竞赛、训练以及健身娱乐活动的载体，为体育运动的发展提供了重要的物质基础和保障。体育场馆的性质取决于其产权属性。在我国，由于长时期的计划经济体制及其影响下的体育体制，体育被视为国家事业而由政府统一管理，统收统支、统调统配，行政成为资源配置的主要手段。这样的行政管理模式自然也作用于体育场馆方面，特别是较大规模的体育场馆主要属于国有资产。

据 2004 年全国体育场地普查结果显示，在体育场地的经济成分方面，国有经济及集体经济各占有所有场地经济成分的 79.38% 和 15.49%，其总和将近 95%，其他经济成分包括国内私有经济、港澳台经济和外商经济等，比例总和约占 5%。

随着我国社会主义市场经济向纵深方向发展，人们生活水平的提高和社会体育消费需求的扩张，社会投资兴办体育的兴趣正在不断提高，体育场馆中的多种经济成分不断介入，许多健身娱乐性强和受到大众喜爱的体育项目成为社会投资的热点，如乒乓球、羽毛球、网球、高尔夫球等项目的体育场馆在全国普遍可见。

二、体育场馆的分类

（一）按功能、用途进行划分

（1）竞赛场馆。承接正式比赛。如广州体育馆，承接第 49 届世界乒乓球锦标赛；北京工业大学体育馆，承接北京奥运会羽毛球及艺术体操比赛。



(2) 训练场馆。为各运动队提供赛前训练场地和相关服务。如北京奥运会期间,五棵松棒球场既是正式比赛场馆也是训练场馆。在一些情况下,训练场馆设立在竞赛场馆之外,形成独立的训练场馆。如2008年北京奥运会中,北京体育大学承担排球、足球、艺术体操、现代五项等项目的训练服务任务,其所运行的由9个场馆构成的北体大场馆群,是北京奥运会最大的独立训练场馆群。

(3) 大众体育场馆。供大众健身娱乐活动,如广州天河体育中心田径副场,常年供市民进行体育锻炼。

(二) 按管理者的不同进行划分

按管理者的不同可以分为公共体育场馆、单位体育场馆、私人体育场馆。公共体育场馆属于公益性质,大多属于国有;单位体育场馆,即学校及各类企事业单位所属的场馆,此类场馆主要用于学校师生、单位内部的体育教学和群体活动;私人体育场馆,是指以营利为目的的商业性体育场馆,包括单独经营的场馆,宾馆、饭店等附设的体育场馆等。

(三) 按聚散程度不同进行划分

(1) 独立场馆。有独立的安保封闭线,只有持这个场馆有效证件、门票的人员和车辆才能进入,同时外围保障工作自成一体,集中为这一个场馆提供服务。比如广州体育馆、北京大学体育馆等就属于独立场馆。

(2) 体育中心。由多个场馆集聚而成,有共用的安保封闭线,持证件及门票经二次查验才能进入各个场馆。比如广州天河体育中心(含天河体育馆、天河体育场、天河游泳馆、网球场、棒球场等),国家奥林匹克体育中心(建有田径场、游泳馆、综合体育馆、曲棍球场、网球场和垒球场等大中型场馆,以及两座室内练习馆、田径练习场、足球练习场、投掷场和检录处等辅助设施)。

(3) 体育公园。以体育运动为主题,集健身、休闲、娱乐、文化、生态功能于一体的城市综合性公园。

(4) 体育产业园区。如北京龙潭湖体育产业园区(见图1-1),成为继成都、深圳、晋江之后的第四个国家级体育产业基地。

(四) 按运动项目不同进行划分

按运动项目不同可以分为专项体育场馆(如自行车、马术、棒球场馆等)、综合性体育场馆(即能进行多项运动竞赛的体育场馆)。



图 1-1 北京龙潭湖体育产业园功能结构分布图

第二节 体育场馆经营管理的概念及目的任务

一、体育场馆经营管理概念

经营管理,从字面上看,有“经营”和“管理”两层意思。经营,在市场经济条件下,一般以追求经济效益为主,关乎企业等经营主体的盈亏和生存,涉及市场、顾客、行业、环境、投资等问题,应该是对外的、积极的市场活动行为。而管理则是针对组织内部制度、人、财、物等进行优化配置,理顺关系,发现问题,为管理主体提高效率的活动过程。

综合这些分析,我们认为,经营管理是在特定的环境下,为使企业等组织的各种业务能按经营目的顺利地实行、有效地调整而进行的系列活动。

体育场馆管理,即体育场馆领域里的经营管理活动。体育场馆管理应具有经营管理的基本含义、特征和性质。对体育场馆管理的定义可作如下概述:体育场馆管理是对体育场馆所拥有的资源进行优化配置,对质量、服务、业务等进行提高、完善与创新,以追求效益(或利润)为目标的企业化的管理活动。



二、体育场馆经营管理的目的

目前,我国体育场馆的经营情况不太乐观。从2004年全国体育场地的普查结果可知,我国96.6%的体育场馆没有任何收入,50万元以上年收入的场馆仅占总数的0.1%(见图1-2)。如何提高我国体育场馆的经营水平是我国体育事业面临的一个严峻的问题。

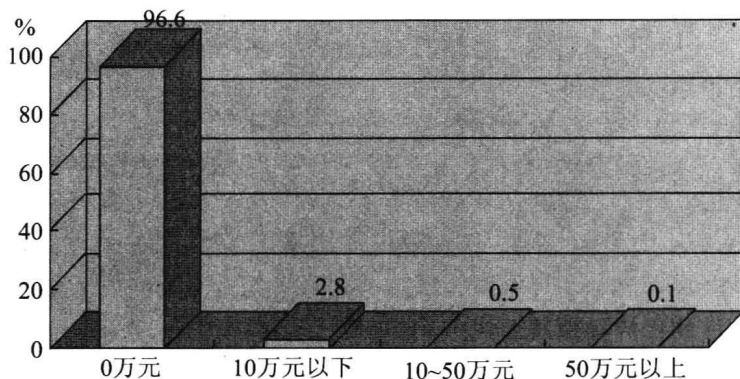


图1-2 我国体育场馆经营效益情况

对外开放情况方面,对外开放率不足27%(见图1-3),严重制约了我国体育场馆的使用以及效率的提升,造成了大量的资源浪费。

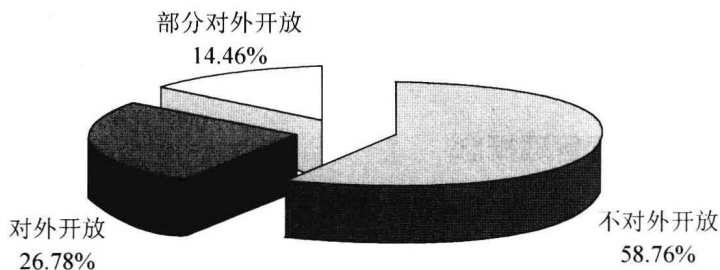


图1-3 我国体育场馆对外开放情况

体育场馆经营管理的目的在于以下几个方面:

(1) 以人为本,满足大众不断增长的健身娱乐需求。当前,体育事业在我国是一项公共事业,也是一项公益性事业,体育场馆多属国有资产,由此体育场馆也理应用之于民。在大众体育健身娱乐活动日益普及与社会化发展进程的推动下,健身娱乐市场已成为世界上许多国家体育产业中的支柱行业,而体育场馆作为健身娱乐市场最重要的载体,其提供的产品质量与服务将直接影响健身娱乐市场的质量、水平、品牌等。

(2) 更好地为运动训练、竞赛组织服务,促进竞技体育水平及比赛质量的提高。



毫无疑问,体育场馆为我国竞技体育的飞速发展提供了硬件条件。而在竞赛组织方面,以体育场馆为载体的场馆运行涉及的业务领域众多,各项业务与保障工作相互交错、关联紧密,空间布置和 workflows 要求同时满足竞赛、转播、观赛等多方面需求。一流的体育场馆经营管理应具备完善的配套设施和设计科学的运行计划等。如果没有一流的体育场馆经营管理,将难以担当集复杂性、专业性、规范性于一体的赛事任务,也将难以提供高质量、具竞争力的赛事产品和服务。

(3) 进一步汇聚商机,实现经营创收,促进体育产业迅速发展。坚持“以体为本,多种经营”的方针,在确保体育业务指标完成的前提下,充分利用自身的人力和闲置的场地设施,广泛开展健身、娱乐、休闲、餐饮、培训等服务,同时大力挖掘体育场馆的无形资产,增加收入,逐步提高体育场馆自身补偿、自我更新的能力。

(4) 促进城市功能完善。体育场馆不仅是对城市的名片宣传和形象提升,其经营管理的高质量更是对城市功能的完善和补充。优秀的体育场馆经营管理可以更大程度地丰富社会文化活动,通过自身积极的造血功能减轻政府财政负担,扩大社会就业,增加旅游业创汇收入,等等,有助于城市发挥和提升政治、经济、文化功能。

三、体育场馆经营管理的任务

(1) 改革体制,转变运行机制,逐步提高自我发展能力。目前我国大多数体育场馆都属于行政事业单位性质,原则上不应该从事自负盈亏的企业化经营行为,但是这些体育场馆还是国有资产,承担着国有资产保值增值的任务。这种双重体制上的矛盾导致体育场馆职责不明,内部运行机制不灵,从而造成体育场馆低效运转。

(2) 合理布局,完善配套设施,促进其功能多样化。长期以来,体育场馆作为公益性体育设施,一直由国家出资建设。设备老化、设施水平低、功能单一的情况越来越难以适应日益增长的全民健身和娱乐的需要。要解决这类问题,最好在项目规划的可行性研究阶段,充分考虑赛后的休闲、娱乐、健身等使用功能和对外经营需要,提高其利用率,协调竞技体育与社会体育并行发展的问题,使之不仅用于比赛、训练,而且能向广大群众开放,充分发挥其社会效益和经济效益。

(3) 更新经营理念,创新手段,加大无形资产开发。树立“资产”及市场观念,扩大宣传力度,全面组织现代化营销。面对越来越激烈的体育竞争市场,体育场馆要打破旧的体制,改变传统观念,利用各种机会和手段来宣传和扩大自己的知名度,采用多元化、现代化的营销手段来提高场馆的经济附加值。

四、体育场馆经营管理的对象

(1) 人力资源。包括组织机构、人事管理等相关内容。

(2) 财务。包括营业收入、费用开支、票据管理、材料物资管理等。



(3) 物业。包括综合体育馆、游泳馆、足球场及相应配套的训练场馆及相应配套的商业网点,如酒店、超市、餐饮等。

(4) 设施设备。包括体育场馆设施设备的概述和管理方法等。即供电、给排水、空调、电梯等常规设备及专门配置有智能化的中央控制系统、无线上网系统、广播扩音系统、照明系统、草坪加热系统、制票检票系统及门禁身份识别系统等设施设备的管理。

(5) 安全。包括治安、消防、生产、卫生安全管理的有关内容和方法。

(6) 商业物业经营。包括业态分布规划、物业租金价格的制定、招商推广、租赁合同等。

(7) 大型活动场地租赁经营。包括承接大型活动的项目设置,大型活动场地租赁价格的制定与推广、租赁合同、保障流程,以及体育赛事、文艺演出、会展的场地服务与保障。

(8) 群众体育活动的开展。包括项目设置、价格制定、会员卡设置、培训等。

(9) 无形资产经营。包括场馆广告、场馆冠名权开发等。

(10) 其他经营。包括超市与体育用品商店、餐饮、停车场、场馆器材租赁、体育场馆活动项目投资、体育场馆管理输出服务等。

第三节 体育场馆市场营销的基本概念

一、市场营销的基本概念

(一) 市场的概念

市场概念不是一成不变的,它随着商品经济的发展而变化,是商品经济的产物。在交换尚不发达的时代,市场仅仅指交换的具体场所,即买者与卖者于一定时间聚集在一起进行交换的场所。现代社会,由于金融信贷和通讯交通事业的发展,使商品交换打破了时间和空间的限制,交换关系日益复杂,交换不一定都需要固定地点。这时市场就不仅是指具体的交易场所,而是指所有卖者和买者实现商品过渡的交换关系的总和,即市场是所有商品交换关系的总和。此时市场是一个抽象概念,不是一个具体的场所。营销学里给予市场新的含义,市场意味着购买者、顾客,市场专指买方而不包括卖方,专指需求而不包括供给,因为站在卖方(企业)营销立场上,同行及其他卖方(企业)都是“竞争者”。行业由卖方组成,市场由买方组成,因此在市场营销学范畴里,“市场”等同于“需求”。