

2012年教育部新世纪优秀人才支持计划资助
华中师范大学211工程建设项目资助



国内体育场馆运营管理典型案例分析

王 健 陈元欣 著

北京体育大学出版社

2012 年教育部新世纪优秀人才支持计划资助
华中师范大学 211 工程建设项目资助

国内体育场馆运营管理典型案例分析

王 健 陈元欣 著

北京体育大学出版社

策划编辑 苏丽敏
责任编辑 闫文龙
审稿编辑 苏丽敏
责任校对 吴海燕
责任印制 陈 莎

图书在版编目 (CIP) 数据

国内体育场馆运营管理典型案例分析/王健, 陈元欣著.
- 北京: 北京体育大学出版社, 2012. 12
ISBN 978 - 7 - 5644 - 1225 - 8

I. ①国… II. ①王… ②陈… III. ①体育场 - 经营管理 - 案例 - 中国②体育馆 - 经营管理 - 案例 - 中国
IV. ①G818

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 312294 号

国内体育场馆运营管理典型案例分析

王 健 陈元欣 著

出 版 北京体育大学出版社
地 址 北京海淀区信息路 48 号
邮 编 100084
邮 购 部 北京体育大学出版社读者服务部 010 - 62989432
发 行 部 010 - 62989320
网 址 www. bsup. cn
印 刷 北京昌联印刷有限公司
开 本 787 × 960 毫米 1/16
印 张 9

2012 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 25.00 元

(本书因装订质量不合格本社发行部负责调换)

作者简介

王健，男，博士，华中师范大学体育学院院长，教授，博士生导师，美国韦恩州立大学高级访问学者。长期从事体育理论和体育场馆运营问题研究，主持国家社科基金项目《综合性大型体育赛事场馆设施研究》和教育部新世纪优秀人才支持项目《后奥运时期公共体育场馆运营研究》等国家级和省部级有关体育场馆方面的研究项目数十项。

陈元欣，男，博士，华中师范大学体育学院教授，北京体育大学博士后，美国纽黑文大学商学院访问学者，中国体育科学学会体育产业分会委员、中国法学会体育法学研究会理事、湖北省体育产业专家咨询委员会委员。长期从事体育场馆运营方面的研究工作，主持国家级课题1项，省部级课题9项，出版有关体育场馆方面的学术专著4部。在国内外重要学术会议与核心期刊上发表科研论文60余篇，并多次被中国人民大学的《复印报刊资料》转载。曾受邀为国家体育总局经济司和群体司主办的培训班授课，为武汉体育中心、湖北省体育局洪山体育中心等多个体育中心提供运营咨询服务。目前受邀作为国家体育总局大型体育场馆运营管理改革政策研制组成员，参与国家关于大型体育场馆运营政策的研制工作。受湖北省体育局委托，参与湖北省大型体育场馆运营管理改革方案设计工作。

目 录

第一章 服务外包 制胜之道——武汉体育中心服务外包纪实	(1)
一、服务外包的实施程序与主要内容	(1)
二、服务外包的运作	(2)
三、服务外包的评价与考核	(4)
四、实施服务外包的主要益处	(4)
五、几点经验	(6)
第二章 北京工体中心运营个案分析	(7)
一、北京工体中心的基本情况	(7)
二、各场馆的主要经营内容	(8)
三、运营的有利因素	(12)
四、北京工体中心运营的成功经验	(15)
第三章 五台山体育中心多元化经营个案分析	(20)
一、五台山体育中心的基本情况与场馆资源	(20)
二、组织机构设置	(21)
三、主营经营实体与主营业务	(21)
四、多元化经营的成功经验与启示	(43)
第四章 上海东亚体育文化中心有限公司多元化经营个案分析	(48)
一、主要场馆资源及其主要经营业务	(48)

目 录

二、多元化经营组织结构	(58)
三、主要经营机构及其主营业务	(59)
四、多元化经营的成功经验与启示	(63)
第五章 国家奥林匹克体育中心多元化经营个案分析	(66)
一、奥体中心的基本情况与主要场馆资源	(66)
二、奥体中心组织机构	(67)
三、主要经营实体及其主要业务	(68)
四、多元化经营的成功经验与启示	(72)
第六章 南通体育会展中心民营化建设与运营个案分析	(75)
一、南通体育会展中心的基本情况	(75)
二、融资方式——经营城市	(76)
三、民营企业建设、运营体育会展中心的制度优势	(76)
四、投资者的主要投资回报渠道	(78)
五、南通体育会展中心的运营	(80)
六、政府在体育会展中心建设及运营中的作用	(90)
七、在建设及运营方面的成功经验与启示	(91)
第七章 无锡体育场馆和训练管理中心个案分析	(93)
一、无锡体育场馆和训练管理中心基本情况	(93)
二、人事制度	(96)
三、无锡市体管中心运营模式	(97)
四、无锡市体管中心坚持公益性	(97)
五、无锡市体管中心体育品牌赛事开发	(98)

目 录

六、无锡市体管中心场馆运营效果	(98)
第八章 委托管理承包经营政府监管凸显公益	
——宁波游泳健身中心委托经营案例分析	(101)
一、宁波市游泳健身中心的基本概况	(101)
二、实施委托经营的背景与思路	(102)
三、实施委托经营的开发程序	(102)
四、宁波游泳健身中心的委托主体	(103)
五、委托经营的效果	(104)
六、政府在委托经营中的作用	(105)
七、委托经营的成功经验与不足	(106)
第九章 天河奇迹的阐释	
——天河体育中心经营创新的实证分析	(109)
一、广州天河体育中心的基本情况	(109)
二、经营开发的奇迹	(109)
三、经营创收的历史沿革	(110)
四、天河奇迹产生的主要原因	(111)
五、天河体育中心在经营方面的成功做法	(112)
六、天河体育中心经营的启示	(115)
第十章 安踏河南省体育场经营个案分析	(117)
一、安踏河南省体育场经营的基本情况	(117)
二、经营开发成功的主要因素分析	(120)

目 录

三、经营开发中存在的问题	(121)
四、启 示	(122)
五、结 语	(123)
 第十一章 山东省体育中心经营管理现状调查	(124)
一、山东省体育中心基本情况	(124)
二、山东省体育中心经营的基本情况	(125)
三、山东省体育中心内部管理的基本情况	(127)
四、经营管理的成功经验	(128)
五、山东省体育中心经营管理中存在的问题	(129)
六、完善山东省体育中心经营管理的若干建议	(131)
 参考文献	(132)

第一章 服务外包 制胜之道

——武汉体育中心服务外包纪实

武汉体育中心（以下简称中心）位于武汉市西南，总占地 1580 亩，总投资 30 亿元人民币。中心作为省市重点工程，于 1998 年 7 月正式立项，按照一次规划、分期建设的原则和“标准国际化、功能多元化、建筑标志化、设备现代化”的建设目标进行建设，已完成“一场两馆”（能容纳 60000 名观众的体育场、容纳 13000 名观众的体育馆和容纳 3500 名观众的游泳馆）和休闲广场、商务区、全民健身中心等配套设施的建设，后续将进行网球中心、培训中心、儿童嬉水休闲中心和商业中心等配套项目的建设，最终将形成融体育竞赛、健身娱乐、体育产业创业、文艺演出、旅游休闲、商务、会展等功能于一体的现代化大型体育主题公园。中心自投入使用以来先后承办了 4 国女子足球邀请赛、LG 超霸杯赛、2004 年亚洲足球决赛、2007 年女子足球世界杯、第 6 届城市运动会、第八届中国艺术节和中国中部投资贸易博览会等大型活动，获得了社会各界的好评。武汉体育中心发展有限公司（以下简称公司）作为负责中心全面运营管理的文化体育运营管理企业，在运营中秉承“专业人做专业事”的理念，从场馆运营的专业化角度出发，将中心日常管理等服务性工作通过公开招投标方式选择专业化的服务供应商进行日常管理与服务供应。通过实施服务外包，既提高了中心的运行保障管理水平和经营管理水平，又极大地降低了公司的运行成本和风险，创造了国内仅有 30 余名员工运营管理特大型体育中心的神话。

一 服务外包的实施程序与主要内容

中心建成以后公司经过慎重考虑，决定改变传统的大型体育场馆管理模式，决定对中心的全部服务性工作和设备保障工作等实施服务外包，由专业公司负责中心的日常维护与管理。经过公开招标，最终由武汉招商局物业管理有限公司等三家单

位中标,物业公司、保安公司、环卫公司按照各自责任承担外包服务的工作。中心物业管理处成立后,由中心和物业管理处共同进行资产、设备的清点和盘查,并由中心组织对物业管理处的工作人员进行主要机电设备的操作、保养培训。中心服务外包的主要内容包括:①中心的日常保安、秩序维护、保洁等日常服务性工作;②中心的绿化和草坪的保养工作;③场地器材设施设备的管理、维护;④门禁、IC卡检录、计时计分、音响、大屏控制等弱电的操作;⑤空调、排风、冷热源、给排水、变配电、照明等强电设备的操作、运行与维护等工作;⑥中心的服务接待等工作;⑦大型活动的接待和保障服务工作。其中,对于草坪维护等较为专业化的工作,物业公司可以再次外包,以吸引更多专业的公司参与服务供给。

二 服务外包的运作

大型体育场馆的运营特点决定了中心的服务外包工作必须按照大型活动时和平时的需求分别进行运作。平时中心的人流量较少,各功能设施基本处于停止运行状态,无需操作,主要工作是维护保养,所需人员较少,而一旦进入大型活动期,则需要大量训练有素的专业人员,开启各项设施设备、系统,并且满负荷运行,不能出任何差错,环境保障需在短时间内达到使用要求,安全保卫需要各就各位,服务人员要提供准确到位的服务等。服务供应商在中心服务外包的组织架构上也是按照平时和大型活动时设置两套组织架构,即日常工作组织架构和大型活动保障工作组织架构。

(一) 日常工作组织架构与主要职能

日常工作组织架构按照大型赛事、活动期设置管理处部门,按照非大型赛事、活动期配备部门人员,如中心体育场平时组织架构设置如图1-1所示。平时中心体育场物业工作人员配备总数为54人,加上保安和清洁工作人员等约为60人。

(二) 大型活动保障工作组织架构与主要职能

在中心举办大型活动期间充分发挥专业物业管理公司等服务供应商的人力资源优势,在原日常工作组织架构的基础上扩充各部门工作职能、人员配置等,集

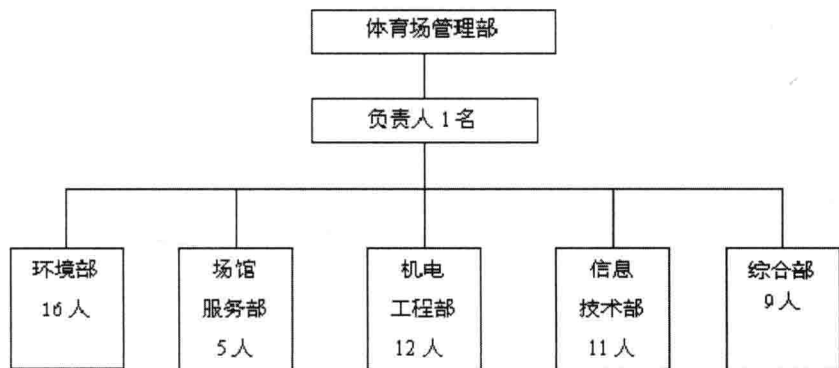


图 1-1 体育场日常管理工作组织架构

合服务供应伙伴上下之力组成“大型赛事工作保障组”，下分为若干个专业工作组，根据大型赛事、活动的工作需要，合理分配人力资源，保障各项工作的正常进行。以在中心体育场举行的“2010 年中国 VS 乌拉圭国际足球对抗赛”为例，中心体育场大型活动保障工作组织架构如图 1-2 所示，除下表工作人员外，还有保安公司派出的保安 179 人和保洁公司安排的清洁工作人员 40 人，负责大型赛事期间的安全和清洁卫生工作，人员合计约为 521 人，约为体育场日常工作人员数量的 8.5 倍。

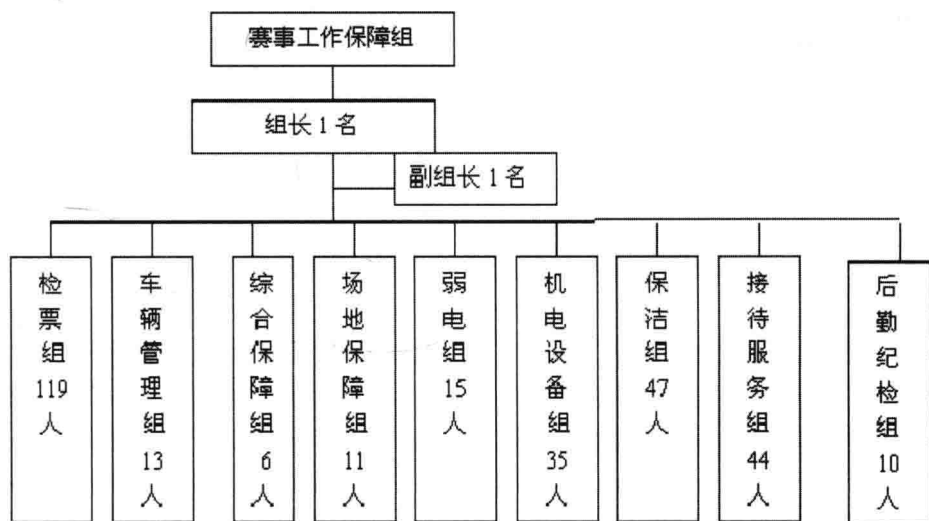


图 1-2 体育场大型活动保障工作组织架构

三 服务外包的评价与考核

根据公司和服务供应商签订的协议,由公司运行保障部每月就服务供应商提供的日常管理服务工作及大型活动的服务保障工作进行评价和考核,并根据考核情况支付报酬。考核采取扣分制,每扣一分,则相应扣除一定数额的报酬。运行保障部每月对服务供应商提供的服务未达到合同约定的情况或机电设施设备在运营中出现故障以及属实的顾客的投诉等进行扣分,并与服务供应商确认,若履约情况较好,则在每月固定支付报酬的基础上给予一定比例的奖励(一般不超过10%);若履约情况一般,则仅支付合同约定的每月固定报酬;若履约情况较差,扣分较多,则在每月支付的报酬中扣除一定比例的费用,作为惩罚。若在大型活动中灯光、音响、电力等机电设备、设施出现故障,造成重大影响的,要扣除当月、甚至当季度报酬的30%或50%。公司与服务供应商的服务外包协议每年一签,在年终若无特殊情况或公司对服务供应商特别不满意的情况,公司在一般情况下会与服务供应商续签服务外包协议。服务外包协议的每年一签,在一定程度上对服务供应商也是一种激励,迫使其为了续约,不断改进和提高服务质量。

四 实施服务外包的主要益处

公司通过实施服务外包,使公司的主要精力专注于中心的运营,极大地提高了中心的运营管理水平。服务外包给中心运营带来的益处主要表现在以下几个方面。

(一) 专业服务保障中心正常运行

中心在成立之初,设施设备维护、强弱电、给排水、暖通等各方面的专业人员十分缺乏,且难以在短期内招聘到大量专业人员。现通过实施服务外包,由专业服务供应商负责场馆设施设备的维护与保养。而专业公司拥有大量、高质量的相关专业技术人员,可充分发挥其专业优势以及其丰富的经验满足中心的需要,为中心提供更为专业的设施、设备运行保障服务,保障中心的正常运营,同时,亦可实现中心的专业化运营,提高中心的服务水平和服务绩效。

（二）集中精力专注于场馆运营

公司通过全面实施服务外包，将场馆的日常服务性工作和设施、设备的维护与运行等工作全部交由服务供应商承担，减少了公司在中心日常管理维护方面花费的时间和精力，使公司腾出更多的时间和精力，专注于场馆的运营与市场开发工作，增强了公司的核心竞争力和市场竞争优势，从而提高了场馆的运营管理水平 and 经营绩效。通过实施服务外包，公司核心竞争力有了显著提升，近年来，公司承办的各种大型活动数量快速上升，从最初的一年不到 10 场，到现在的一年各种活动累计 60 余场，经营收入也有了大幅提升，年经营收入达到 3000 万元。在公司现有的组织结构中从事市场开发的部门有 3 个，包括文娱开发部、体育开发部和俱乐部，并进行了详细的分工，从事市场开发的工作人员数量达到公司人员总数的 50%。

（三）减少雇员，降低运营成本

公司将经营、市场开发和财务工作以外的全部日常服务和保障性工作实施服务外包后，公司的职能相对较为简单，所需工作人员相对较少，即使加上服务供应商的日常管理服务人员，中心也不过 200 余人，而且多数岗位为低薪岗位，中心亦不承担他们的福利等社会保障支出，仅仅是购买服务。服务供应商根据中心的平时需要配置工作人员，保障中心的正常运行，而在大型活动时，则充分发挥大型专业公司的专业化和资源优势，临时抽调大量专业工作人员保障中心的正常运行，这样不仅有效地保证了大型活动的正常有序进行，提升了中心的整体服务水平，同时，又极大地降低了人力资源成本，从而降低了中心的运营成本。

（四）充分利用专业资源优势，保障大型活动顺利进行

中心实施全面服务外包，可以借助于大型物业公司的专业资源优势和平台，实现资源共享，保障中心在承办大型活动期间对各种专业服务工作人员数量的巨额需求，通过物业公司抽调或组织大量专业服务工作人员支援中心的大型活动，保障中心承办的各种大型活动顺利进行，提升大型活动服务保障的专业化水平。

（五）服务品质得到有效提升

中心在实施全面服务外包以后，实现了中心运营和服务保障工作的专业化，借助于物业公司等机构的专业优势，提升了中心的服务质量。同时，公司为了进一步提高服务品质，在内部机构设置了品质管理部，按照质量管理体系的标准要求，对公司各部门的管理和经营工作进行监测与测量，对各场大型活动的运行保障和经营品质进行监测与测量，并定期进行考核评价等，以提升公司的服务品质。经过公司多年的不断努力与实践，中心的服务品质得到有效提升，顾客及相关方满意度3年内达到90%。

五 几点经验

根据中心实施全面服务外包的实践，可以总结、归纳出以下几点经验，供国内其他场馆参考。

（一）新建场馆适宜推行全面或部分服务外包，已有场馆因涉及人员分流问题当前不宜推行全面服务外包，可尝试部分服务外包。

（二）服务外包提供商的选择应以大型专业公司为主，以充分发挥其资源优势和专业优势，保障场馆承办的大型活动顺利进行。

（三）设立过渡期，进行试运行，以便于确定服务供应标准与要求。

（四）场馆实施服务外包，应注意建立完善的监管机制，加强对服务提供的监管和对服务提供商的激励，确保服务质量。

（五）场馆实施服务外包，应注意对外包风险的防范，做好服务提供商退出的风险预案，并在合约中就服务提供商的退出进行相应的规定，以避免服务提供商的临时退出或违约对场馆的运营造成严重影响。

第二章 北京工体中心运营个案分析

一 北京工体中心的基本情况

北京工体中心，其全称为“北京职工体育服务中心”，是北京市总工会所属大型综合性体育事业单位。北京工体中心主要由北京工人体育场、北京工人体育馆和北京工人游泳旱冰场三大体育主体建筑构成。其中，北京工人体育场建于1959年，由北京市总工会投资兴建，它是20世纪50年代北京著名的十大建筑之一，也是新中国建设的第一个体育建筑。在这里曾成功地举行过第11届亚洲运动会和前4届中华人民共和国运动会的开、闭幕式及其足球决赛和田径比赛以及许多国际、国内大型赛事。北京工人体育馆建于1961年，同年举办了第26届世界乒乓球锦标赛。1983年，北京工人游泳旱冰场建成。工体占地面积40万平方米，建筑面积16万平方米，绿地面积11万平方米，人工湖面积3万平方米。

工体中心下设的主要职能部门有：中心办公室、人事科、财务科、保卫科、行政科、设备科、审计科、党委办公室、中心团委、中心工会、法律办公室、对外合资合作管理科。工体中心下设的主要经营部门有：北京工人体育场、北京工人体育馆、北京工体运动酒店、北京工体游泳场、北京工体出租汽车公司、北京工体舞美音像工程公司、北京工体商城、北京工体翻斗乐娱乐有限公司、工体彩票中心、光彩物业公司、北京工体文化传播公司、北京工体体育场馆管理公司。

自成立至今，经过工体人近半个世纪的不懈努力，工体从单纯的体育产业，开始涉足休闲娱乐业、旅游业、餐饮业、商业、房地产业、出租汽车业、广告业、舞美音响业、展览展销业等多种行业，初步形成一个以体育、娱乐业为主的产业链。从20世纪90年代起，工人体育场以能容纳6万人的超大场地成为国内外演艺界歌星们举办演唱会的首选场地，能够在工人体育场、馆举办大型演唱会也成为众多歌星的梦想。每年40余场大型演唱会、综艺演出以及大量新片发布会、新碟上市发布会等轮番在工体上演，让工体不仅成为北京流行音乐的一个品牌地标和通俗音乐

的殿堂，而且带动了工体时尚流行文化的市场。眼下提起工体，人们首先想到的不仅仅是工人体育场或工人体育馆，还有分布在这两个体育场馆周边的著名时尚餐厅、酒吧和夜店，这里已经是北京时尚夜生活的代表。工体也从一个地名上升为一个时尚品牌，即体育、文化、娱乐行业聚集的“工体娱乐圈”。以工体为中心的工体娱乐圈，现已成为一个具有时尚文化特色的区域性娱乐圈。唐会、MIX、VICE以及香港娱乐圈明星最爱光顾的BABYFACE等10余家颇具影响力的酒吧融合了多种娱乐项目，成为北京最为火爆的酒吧带，吸引了中外人士前来休闲娱乐。借助“工体”品牌在全国乃至世界的影响力和知名度，工体加大对“工体”及下属子品牌的宣传力度，并打造出纳入吉尼斯世界纪录的“工体100”保龄球馆、亚洲独具特色的“工体富国海底世界”、中国最大的室内儿童游乐项目——“工体翻斗乐”以及“锦都久缘”、“有景阁”等10家特色餐饮业，一个又一个响亮的名字在京城百姓和各自专业领域里都有着极高的声誉和地位。

经过一系列的市场开发与经济带动，工体成为目前北京乃至全国规模最大、功能最全、经济效益与社会效益最好的综合性大型体育场馆之一，2004年经营收入首次超过亿元。朝阳区政府为表彰工体在文化领域作出的突出贡献曾授予工体“文化创意产业聚集地——工体娱乐圈”的荣誉称号。工体不断挖掘、提升、整合“工体”品牌资源，实施全方位品牌战略，使之成为真正的体育和文化相结合的“娱乐圈”，在40公顷的土地上实现了体育与文化的完美结合，摸索出了一条符合自身发展的体育文化产业之路，也为全国大型体育场馆的运营树立了榜样。因此，总结、归纳、借鉴其经验对于大型体育场馆的运营具有重要意义。

二 各场馆的主要经营内容

（一）工人体育场

工人体育场主要以举办各种大型活动为主，其中以体育赛事尤其是足球赛事和大型文艺演出居多，是北京国安足球俱乐部的主场，每年在工体举行数十场中国足球超级联赛、中国足协杯赛等足球赛事。同时，工体作为国内外演艺界歌星们举办演唱会的首选场地，每年有40多场演唱会以及各种大型演出。工人体育场十分重视其看台下空间的开发与利用，几乎所有的看台下空间都得到了充分利用。如利用

看台下空间开发的工体运动酒店是一座三星级特色运动酒店,拥有客房近 200 间。入驻工人体育场看台下的还有美味四季、九华山烤鸭、名人堂咖啡、茶艺馆、百万庄园西餐厅等餐饮名店,探路者、御林军、康尔健野户外、奥林网、工体商城等体育用品商店,国际青年旅舍、中天行房产俱乐部等诸多商家。目前,工人体育场首层用于办公和体育用品销售的房屋的出租率达到 100%。工人体育场在举办各种大型活动的同时,也积极对外开放,将训练场馆设施对群众健身开放,满足周边居民健身的需要。(表 2-1)

表 2-1 北京工人体育场活动价目表

场地名称	活动内容	场地标准	价格标准	备注
中心足球场	商业足球赛、企业足球赛	105 米 × 68 米	面议	曾举办 97 年世界杯外围赛、第 21 届世界大学生运动会足球赛
中心场	大型演唱会、大型综合活动	105 米 × 68 米及 400 米 × 8 跑道	面议	曾举办“5.27”大型演唱会、亚运会开幕式
中心田径场	田径训练、晨练、参观等		3 元/小时/人	每天 7:00 ~ 19:00 (根据天黑程度)从 21 台角门进入
中心田径场	企、事业单位学校运动会	400 米 × 8 跑道	面议	上午或全天从 21 台角门进入
中心五人制足球场	企、事业单位个人足球赛	38 米 × 20 米	80 元/小时 (卡) 10 次/60 元/小时	每天 7:00 ~ 19:00 (根据天黑程度)
西北足球场 (9~11 人)	企、事业单位个人足球赛	90 米 × 68 米	1000 元/2 小时	21 台对面足球训练场 (草坪场)
“红双喜”工体乒乓球厅	企、事业单位或个人乒乓球赛	“红双喜”乒乓球台 4 张	10 元/小时 (卡) 10 次/8 元/小时	每天 7:00 ~ 19:00 从 21 台角门进入
17 台新闻大厅	商务会议	300 平方米	600 元 ~ 800 元/半天	100 人 ~ 200 人 (位于 17 台) 配有音响设备