

1.0 体育场馆管理体制发展演变过程：从计划主导到市场主导，从单项突破到整体推进，从经营事业到经营产业，从传统行政模式到现代公共服务型模式。

阶段	计划经济制度下的初建阶段	内部制度转型的摸索阶段	外部制度转型的探索阶段	多元化制度创新的发展阶段
形成背景	计划经济体制下以“增强人民体质、增进人民健康”为基础建设的体育场馆为标志	改革开放背景下以开展体育经营活动为标志	建立社会主义市场经济体制背景下以体育社会化、产业化、市场化改革为标志	加快社会、产业转型背景下，以获得奥运举办权、事业转制、社会转型为标志
资金来源	政府全额拨款	政府拨款和少部分经营的收入	差额拨款和少部分经营收入	差额拨款、多元融资以及多元经营管理收入
经营管理方式	政府行政操办和控制下的事业管理方式	由事业管理到经营管理方式转变，实现“以体为主，多种经营”	事业单位为主的经营管理方式，实现“以体为本，多种经营，增加收入，以体养体、以副助体”	由事业单位向多元化管理方式，出现了多种经营管理方式
投资主体	政府	政府	政府、少数民间	多元投资主体
存量状况	仅有少数场馆，严重不足	有一定数目场馆，严重不足	有所存量，存量相对不足，但适应社会发展需求	存量有相当数目，但相对不足，能够满足一定比赛
增量状况	中央、地方建立一批功能单一、具有代表性的大型体育场馆	增量较为缓慢，仅有少数公共体育场馆在建	增量有所增加，但有一批场馆被荒废。逐渐转向综合性场馆建设为主	高速发展期，以满足赛事和城市名片为主的建设，场馆较为综合

1.1 体育场馆在体育赛事实施时的主要工作内容：人力资源管理工作（制定人力资源管理战略目标，在目标指导下进行任务分配，定岗定员；对所需人员进行招募、培训和评价；招募志愿者并进行培训、分配和管理）；赛事后勤工作（各种证件的制作、交通安排、场地布置、比赛设施设备和计分设备的准备、对人群流动的安排、准备赛场通讯和经济通讯设备等）；礼遇安排工作（对官员、媒体、运动员、教练员、赞助商等，以及其身份的不同，结合其需求对住宿、餐饮、交通、闲暇时间按照计划落实的过程）；宣传及信息沟通工作（在比赛期间，体育场馆利用挖潜体育比赛的新闻价值，对体育场馆进行报道，以提高体育场的品牌价值；或者为回报赞助商而对其进行的宣传报道）。

1.2 体育场馆无形资产开发的模式：（单独开发。所谓单独开发主要是指场馆开设 1 个下属的市场部门，投入资金，组织技术力量进行场馆无形资产开发。这种模式的无形资产开发由场馆自主决定利益的分配和权益的归属。它对场馆无形资产的保护与增值具有积极的意义。

（合作开发。合作开发是指场馆由 1 个以上的企业或个人共同投资、共同参与进行场馆无形资产开发。可分为场馆与企业的合作开发和场馆与个人的合作开发。场馆的合作开发一般以开发特定的场馆无形资产要素为目标，如冠名权、广告发布权等，组建专门的经济实体进行负责，合作各方依据合同从该实体的利润中获得红利。合作开发与独立开发相比，其益处在于可以减少场馆的财政压力和投资风险，同时由于合作双方权益的牵制也会促使彼此更好地协作以取得更好的经营业绩。

（委托开发。委托开发就是将场馆无形资产委托给受托方按照预先规定的合同进行开发、经营管理。根据受托方的不同将此种开发方式分为内部委托与外部委托两种。内部委托是将场馆无形资产委托给下属公司（该公司具备独立的法人资格）；外部委托是将场馆的无形资产委托给专业公司按照预先规定的合同进行开发、经营管理。南京奥林匹克体育中心广告发布权开发的成功运作采用的就是委托经营的方式。

1.3 体育场馆俱乐部会员卡的创新类别：按照消费者收益不同进行卡的开发。

（1）阳光少年健身卡：根据国家“阳光健身一小时”提出。“阳光健身一小时”即青少年必须保证每天一小时的健身时间，但这一规定并没有上升到法律层面。

（2）阳光团队健身卡：将阳光健身举一反三，推举到企业。企业员工或行政机关、事业单位的公务员在推行“拉灯计划”的同时，也必须保证必要的锻炼，形成有如阳光般朝气蓬勃的团队。

1.4 体育场馆营销战略分析的内容：分析目前营销状况，确定营销战略任务，分析营销战略有时候与劣势、机会与威胁，确定转变劣势与威胁的支持性计划。

1.5 体育场馆营销战略的层次：体育场馆总体战略选择（认识体育场馆的使命，分析体育场馆战略经营单位、规划投资组合，规划体育场馆新业务发展战略）；体育场馆目标市场战略选择（市场细分，目标市场选择，市场定位）；体育市场竞争战略选择（市场领先者战略，市场挑战者战略，市场追随者战略，市场补缺者战略）。

1.6 社区体育场馆目标市场的细分：消费者的需求是多样化的，按照消费者所处地理环境，或按年龄、婚姻状况、收入状况、民族、受教育状况等人口因素，或按照消费者的心理因素，行为因素以及消费者受益因素等，依据一定的方法如一元细分法（仅选择一个因素）、多元细分法（选择多个因素）、变量细分法（由粗到细逐步过滤）以及完全细分法（每一个消费者就是一个细分市场）等，对市场进行细分并命名，评估每一细分市场的规模、增长率、吸引力以及企业的目标和资源，该过程就是市场细分的过程。

1.7 对体育商业圈的看法：与运动项目管理中心建立战略联盟关系，获取共同开拓体育赛事市场的机会。与演出公司或者文化传播公司建立战略联盟关系，获取共同开拓文化娱乐活动的机会。五台山体育中心在进行场馆广告发布权的开发中充分运用了交通便捷、整体的商业环境、场馆的社会知名度和承办赛事、大型活动的机会等有利条件，结果在合理配置场馆无形资产资源的同时，也挖掘到了其潜在的经济价值。五台山体育中心所采用的这种委托经营方式也无疑给体育场馆在广告发布权经营商提供了一个成功范例。

五台山体育中心的广告发布权开发经营中相当大的一部分依赖于体育场馆举办的赛事活动以及其他各种演艺活动的时机带动。而这种频繁性活动是五台山体育中心的特殊现象，大部分体育场馆或由于地处偏僻之处，或由于体育场馆规模不够大等出现缺乏现象。由此其他参观在进行广告发布权开发时应考虑到在非赛事时期的广告开发权该如何有效经营。体育场馆在进行广告发布权开发规划的伊始，首先应依据本地情况对该经营进行科学的咨询论证，确立适当的发展谋略，从而减少未来的不确定性以规避风险。

1.8 整合营销：也叫整合营销传播，即企业里所有部门都为了顾客利益而共同工作，即整合对外的传播工具与传播信息，以通过“一种声音”提供具有良好清晰度、连贯性的信息，建立对外统一的“品牌对象”；又整合企业内部营销、生产、研发等部门协同建立“信息源”，使消费者在各种“信息接触点”都能获得良好的感知。

1.9 体育场馆如何做好整合营销传播：确定整合营销传播的目标受众；确定整合营销传播的传播目标；设计整合营销传播的传播信息；选择整合营销传播的沟通渠道；衡量整合营销传播的传播效果；利用新媒体更好地整合营销传播（手机媒体、IP、T 微博、移动电视）。

2.0 体育场馆营销创新：一对一营销、品牌营销、深度营销、连锁经营、体验式营销、数据库营销、文化营销。

2.1 体育场馆服务的特性：非储存性、无形性、生产与消费的即时性、安全性、参与性。

2.2 体育场馆服务与实物产品的共同点：将顾客的满意作为效果的关键衡量指标；包含相同的满意度衡量指标；使用相同的改进过程工具；需要个人的努力和团队合作；可以事前准备也可按需提供；需要进行需求预测；需求产品与过程的设计；可以实现自动化；受到运营策略的影响，与企业商品策略相吻合。

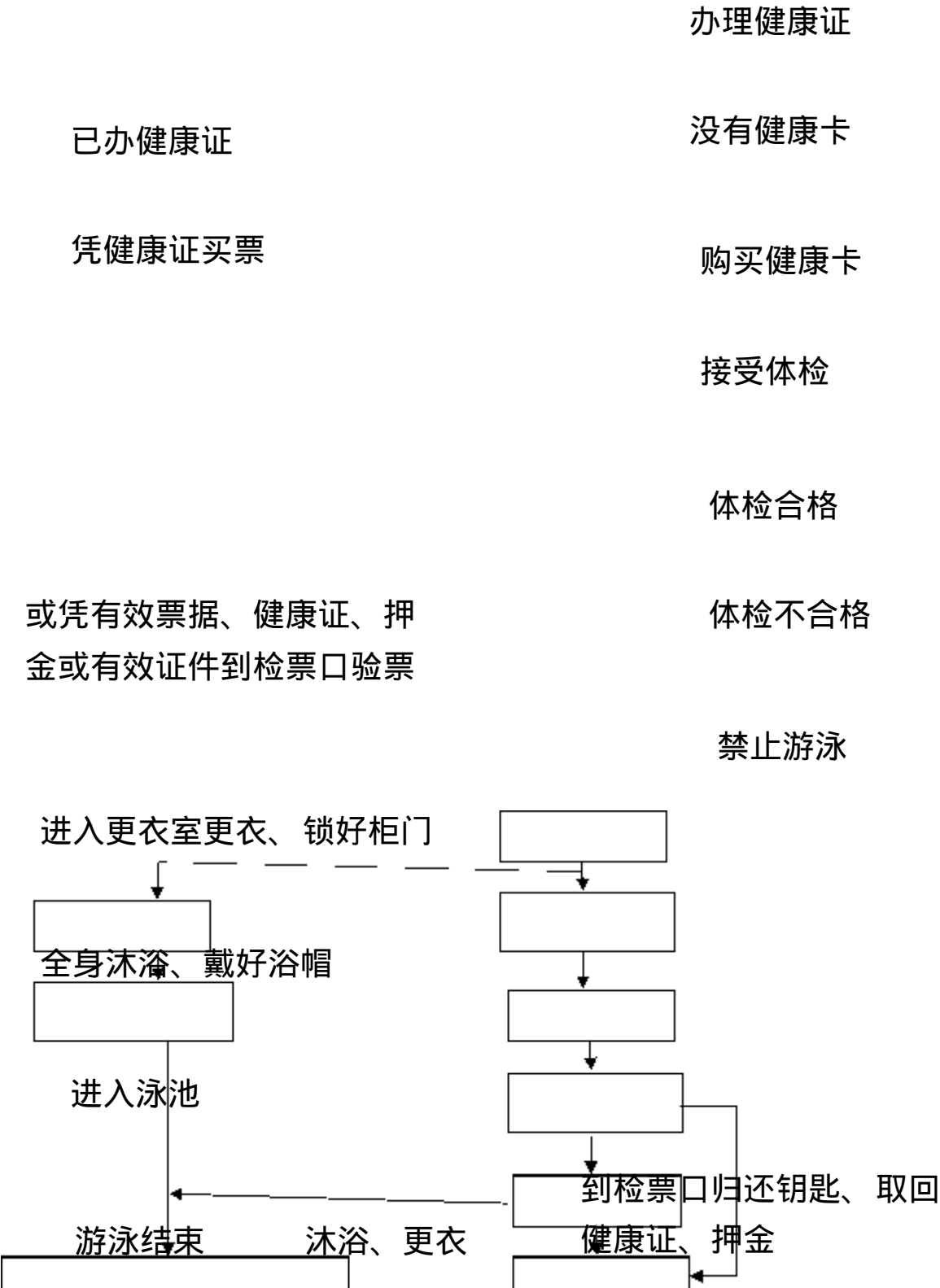
2.3 体育场馆服务与实物产品的区别：服务是无形的，而实物产品是有形的；场馆服务的产生和消费是同时发生的；场馆服务要求提供者与顾客直接拥有更为密切的挂；场馆服务是不能储藏的。

2.4 体育场馆不同服务产品质量的特性要求：

健身休闲服务	体育健身活动 企业文体活动 体育游戏、娱乐活动	信息查询方便准确；健身服务项目设置合理、吸引人；健身指导人员技术水平高、耐心、热情、礼貌、一视同仁；服务人员外表健康、服务周到、热情、规范、效率高；技术服务硬件设施完善；休息座位、洗浴、更衣、商品销售等辅助服务设施完善；餐饮、住宿、休闲娱乐等配套设施完善、价格合理；场地规范、平整舒适；室内空气清新、温度、湿度适宜；卫生；安全；环境氛围良好。
--------	-------------------------------	---

相关培训服务	体育资格认证培训、各运动项目培训、教学	信息查询方便准确；培训项目新颖有趣、吸引人；教练、教师外表健康、专业水平高、示范动作准讲解生动、耐心、热情、礼貌、一视同仁；服务人员外表健康、服务周到、热情、规范、效率高；技术服务硬件设施完善；休息座位、洗浴、更衣、商品销售等辅助服务设施完善；餐饮、住宿、休闲娱乐等配套设施完善、价格合理；场地平整舒适、教师设施规范、教学器材完备；室内空气清新、温度、湿度适宜；卫生；安全；环境氛围良好。
体育竞赛表演服务	承办国际、国内体育赛事、自发举办省、地市级赛事	信息查询方便准确；比赛项目吸引人；比赛裁判员、双方教练员、运动员场上表现良好；服务人员外表健康、服务周到、热情、规范、效率高、专业；电子屏幕、电视转播设施、广播、记分牌、灯光等设施工作正常；休息座位、洗浴、更衣、餐饮、商品销售等辅助服务设施完善，价格合理；场地条件适用于比赛；室内空气清新、温度、湿度适宜；卫生；安全；环境氛围；购票方便；观众入场、退场方便。
商业活动服务	商业会展 商业集会 大型文艺活动	信息查询方便准确；演出节目、参展物品具有吸引力；灯光、音效、布景条件优异；服务人员外表健康、服务周到、热情、规范、效率高、专业；电子屏幕、电视转播设施、广播、记分牌、灯光等设施工作正常；休息座位、洗浴、更衣、餐饮、商品销售等辅助服务设施完善，价格合理；展台、空间设置适宜顾客流动参观；室内空气清新、温度、湿度适宜；卫生；安全；环境氛围；购票方便；观众入场、退场方便。

- 2.5 体育场馆服务质量：指体育场馆提供的服务能否满足消费者需求的程度。
- 2.6 体育场馆服务质量的内容：互动质量（从业人员态度、行动、专业性）；物理环境质量（场地氛围、空间配置、社会要素）；结果质量（回应、结果、好感）
- 服务水平（满足目标顾客期望的服务）；目标顾客（由于期望或需求而要求得到一定水平服务的人，根据服务选择不同的目标顾客）；连贯性（要求场馆服务在任何时候、任何地方保持同样优良服务水平）
- 2.7 举例体育场馆服务全过程：（游泳馆服务流程）



- 2.8 项目融资：指贷款人向特定的工程项目提供贷款协议融资，对于该项目所产生的现金流量享有偿债请求权，并以该项目资产作为附属担保的融资类型。它是一种以项目的未来收益和资产作为偿还贷款的资金来源和安全保障的融资方式。
- 2.9 项目融资的特点：融资主体的排他性（项目融资主要依赖项目自身未来现金流量及形成的资产，而不是依赖项目的投资者或发起人的资信及项目自身以外的资产来安排融资。融资主体的排他性决定了债权人关注的是项目未来现金流量中可用于还款的有多少，其融资额度、成本结构等都与项目未来现金流量和资产价值密切相关）；追索权的有限性（传统融资方式，如贷款，债权人在关注项目投资前景的同时，更关注项目借款人的资信及现实资产，追索权具有完全性；而项目融资方式如前所述，是就项目论项目，债权人除和签约方另有特别约定外，不能追索项目自身以外的任何形式的资产，也就是说项目融资完全依赖项目未来的经济强度）；项目风险的分散性（因融资主体的排他性、追索权的有限性，决定着作为项目签约各方对各种风险因素和收益的充分论证。确定各方参与者所能承受的最大风险及合作的可能性，利用一切优势条件，设计出最有利的融资方案）；项目信用的多样性（将多样化的信用支持分配到项目未来的各个风险点，从而规避和化解不确定项目风险。如要求项目“产品”的购买者签订长期购买合同（协议），原材料供应商以合理的价格供货等，以确保强有力的信用支持）；项目融资程序的复杂性（项目融资数额大、时限长、涉及面广，涵盖融资方案的总体设计及运作的各个环节，需要的法律性文件也多，其融资程序比传统融资复杂。且前期费用占融资总额的比例与项目规模成反比，其融资利息也高于公司贷款。

3.0 我国体育场馆投融资的现状：大型体育场馆是举办体育赛事，开展大型体育活动的物质基础，并对城市发展有较强的促进作用。长期以来，在计划经济条件下，我国大型体育场馆设施一直采用单一的财政投融资模式。近年来，随着我国城市化进程加快，人们生活水平的提高，对体育场馆设施的需求增加。特别是以奥运会代表的一系列大型赛事的举办，使得大型体育场馆建设步伐不断加快，传统的投融资模式带来的资金缺口、运营效率低下、服务质量等问题日渐凸显，已不能适应市场经济的要求。在转轨时期新的历史条件下，有必要重新审视大型体育场馆设施的基本属性，思考与之相适应的投融资模式。

3.1 体育场馆投融资模式选择应注意：首先应建立在体育场馆的功能特点定位前提下，然后依据建设形式、场馆类型和重要程度、投融资和经营难度以及各方的期望目标四个方面的维度综合考虑。

比较内容	冠名权	T O T	B O T	P P P
适用范围	广	已有项目	容易经营，大众普遍参与的项目	大型标志性场馆
融资难度	容易	适中	高	较高
风险分配	风险小	私营部门承担较大风险	私营部门承担较大风险，政府部门承担政策风险	合理，共同分组
项目经营权	公共部门	私营部门	私营部门	共同经营
各方关系	合作	资产转让	等级关系，目标不同	合作共赢
资金来源	私营部门	私营部门	私营部门	公私共同出资

3.2 资本运营：是指以利润最大化和资本增值为目的，以价值管理为特征，将本企业的各类资本，不断地与其他企业、部门的资本进行 1 流动与重组，实现生产要素的优化配置和产业结构的优化配置和产业结构的动态重组， 以达

到本企业自有资本不断增加这一最终目的的运作行为。

3.3 体育资本运营的特点：（1）资本运营要求企业在经济活动中始终以资本保值增值为核心，关注资本的投入产出比，保证运营的效益；（2）资本运营具有趋利性，从客观上决定了资本运营具有流动性。一方面，企业通过资本运营充分盘活闲置的、利用效率低下的资源，并使资本不断地从报酬率低的行业流入报酬率高的行业 另一方面，资本运营的流动性要求管理者尽量缩短资本流通过程——提高资本周转率，从而进一步达到资本增值的目的；（3）资本运营具有开放性与生产经营不同，资本运营是一种开放式的经营。它不仅需要通过内部的资源整合来优化资源配置从而营造良好的资本运营氛围，它还需要打破地域、行业、部门甚至是产业的限制，通过兼并、收购等外在资源整合，来进行结构的调整和资源的优化配置 实现资本的扩张；（4）资本运营具有组合性和创新性，各个企业进行资本运营的形式和目的各有不同，同时，不断变化的市场环境和行业特征对企业资本运营提出了新的要求，所以企业往往通过多种形式的组合来规避、减小资本运营过程中可能遇到的市场、财务等风险 ；（5）资本运营要求有新的观念和思维，突破传统运作方式的束缚，谋求新的扩张和发展；（6）资本运营重视资本的支配而非资本的占有，资本运营的收益主要来自生产要素优化组合后生产效率的提高所带来的经济收益增量及生产效率提高后资本价值的增加。企业的利润来源于使用资本的动态过程而非占有资源的静态状态。

3.4 北京五棵松文化体育中心资本运营的核心： 奥林匹克运动的独立性排除了被商业组织收购的可能性， 从而使其能坚持宗旨，推广奥林匹克文化，赋予奥林匹克运动以崇高的人文内涵， 为奥林匹克产业化创造了无限的商业价值，这也是许多商业机构愿承担较大经济风险， 为奥林匹克运动投巨资的重要原因。 同时为了减少运作成本和奥运后场馆的运营成本，在奥运会筹备期间，大量引入民营资本参与奥运会的运作， 一方面筹措了奥运会运营所需的大量资金，另一方面通过资本的参与，实现了奥林匹克无形资产的增值运营。

3.5 五棵松文化体育中心资本运营对我国体育场馆资本运营的启示： 目前我国整体体育场馆运营管理还处于初级阶段，在我国体育场馆的资本运营中，多体现在场馆建设过程中的投融资领域。虽然在建设过程中的投融资模式对于赛后的场馆运营起着举足轻重的作用，但实际上仅仅体现在场馆建初期的资本运营，严格来讲，还不能完全成为体育场馆资本运营的重要形式。体育场馆资本运营应该更多地利用已有场馆资源，并将其转化、扩大、提升其资本价值，达到利润最大化，进而在最短的周期内实现战略发展。北京奥运场馆的建设和运营，是我国体育场馆资本运营的重要尝试。要提高我国体育场馆资本运营的效率，一方面要加强体育场馆资本运营人才的培养，另一方面要进一步规划发展相关体育场馆资本市场，明细权、责、利，为体育场馆资本的融资上市创造良好的市场环境，同时要加强体育场馆治本的相关立法管理，保障体育场馆资本所有者的获益权。

3.6 体育场馆风险特点及因素：高事故、高伤害风险；仙子分享；较高的质量风险。

3.7 体育场馆风险管理内容：识别风险、预测风险发生的可能性和严重程度、制定应对风险的决策以及执行这些决策。

3.8 体育场馆预警管理的流程：
组织准备、日常监测、危机管理

内外部信息

信息收集与储存

跟踪监控

信息处理、分类、统计、辨伪

预控对策

风险预警推断

风险评价预测

信息输出

预警判别

3.9 体育场馆企业文化产生的时代根源：所谓体育场馆企业文化就是指体育场馆在管理和运营过程中形成的核心规则，是组织成员共同遵守和推崇的理念、行为方式和价值观。诸如体育场馆的设计、无形资产的运营、产品（服务）的开发等，都在不同程度上反映着和体现着体育场馆的企业文化。体育场馆企业文化存在的价值在于它可以有效解决体育场馆经营中存在的现实问题，通过规范组织成员的行为来实现。

4.0 体育场馆企业文化产生的意义：凝聚集体合力，规范内部行为，激励员工士气，传递场馆信息。

4.1 举例说明体育场馆企业文化的基本构成：物质文化（体育场馆及其附属的一切设施，建筑物、设备设施、场馆标识等）、行为文化（以人的行为为表现形态的活动文化，餐馆负责人的行为、场馆员工个人和整体的行为、场馆整体风格等）、制度文化（参观的领导体制、组织机构和管理制度）、精神文化（如何对待顾客、政府和相关利益群体，建立起科学合理的精神文化体系）。

4.2 体育场馆企业文化建设的总体方法：体育场馆内外部环境的调研（明确体育场馆的性质和经营的主要内容；对体育场馆的人力资源情况进行了解，否则会影响到文化风格的确定；对体育场馆的外部环境进行审视；重视对体育场馆原有文化基础的总结和提炼）；体育场馆企业文化目标的确定（充分考虑多种工作人员的意愿，让员工参与文化目标的设计；保证体育场馆企业文化科学性和可操作性；满足对卓越产品的追求、对核心价值观的高度认同、对创造和谐工作环境的追求等基本要求）；体育场馆企业文化的事实与完善（紧密结合实践的发展，用与时俱进的态度来分析时代发展所带来的新问题，及时吸收外部的先进因素，调整内部的消极因素，以更好地适应体育场馆日常管理及发展的需要）。

4.3 体育场馆企业文化建设的具体途径：制定体育场馆企业文化建设战略规划；培育体育场馆物质文化，构建体育场馆独具特色的企业识别系统；培育体育场馆行为文化，确定并推广职工行为养成现代企业 6 管理标准；培育体育场馆制度文化，在“以人为本”原则下，形成特色鲜明的“管理文化”；培育体育场馆精神文化，挖掘企业精神内涵，总结提炼企业价值观。

4.4 如何进行体育场馆人力资源开发中的文化建设：树立榜样人物（榜样人物通过他们的出色成绩、高尚品德的先进事迹等，向其他员工展示了端正的工作态度和明确的努力目标，以一种更为直观的方式传递了企业文化的核心价值观，并借此激发了广大员工的积极性和主动性，在企业核心价值观的传承中培养一批合格的企业员工）；制订组织仪式（各种例行活动，如庆典活动等，这种传统的组织仪式对员工的行为具有模式化的规范作用，而且对员工的人格完善和道德修养具有良好的促进作用，体育场馆人力资源在组织仪式方面，有着许多可以开发的内容，如人员的招聘方式、录用过程、解雇程度、奖励形式等，形成规范的组织仪式，巩固和强化企业的核心价值观，激发员工强化团队意识，树立良好道德规范）；员工个体文化素质开发（对于体育场馆而言，一旦确定了核心价值观，就应该在其指引下，按部就班的对员工的个体文化素质进行开发，以达到体育场馆企业文化的目的。员工个体文化素质的开发，应当从教育程度、文化水平、知识储备、技能熟练程度、道德水准等方面进行综合考虑。在进行开发的过程中，不但要使员工达到目前体育场馆经营的一般要求，还要形成一种自主学习文化导向，将视线放在企业未来发展的员工素质需求之上。对此，管理人员要不断强化员工身上积极的、有益的元素，使之不断放大。最后形成合力，为体育场馆的发展提供高素质的人力资源。）

4.5 影响体育场馆选择的因素：城市发展方向；区域经济；土地价格；交通；体育场馆的功能定位与规模。

4.6 体育场馆功能设计的特点：体育场馆功能设计的综合化、体育场馆功能设计的多元化、体育场馆规划设计以赛后利用为主。

4.7 体育场馆设备器材维护在经营管理中的作用：对全民健身及体育赛事的保障作用、对重大活动的保障作用、对场馆日常经营管理的保障作用。

4.8 体育场馆设施更新改造的基本原则：国内外先进技术相结合的原则（从国情出发，学习运用国内外先进技术；从赛事需要及经营管理出发，更新改造场馆；从实际出发，体现场馆自身特点）；设施改造与设备器材同时更新的原则（更新设备器材，完善设施配套功能；设施设备同时更新，节省日常经营管理成本；引进先进设备，提高经营管理效益）；设施更新改造与经营管理相结合的原则（准确运用借助工艺技术，为经营管理奠定基础；结合场馆经营使用，进行场馆更新改造；处理经营管理与设施改造的矛盾）。