



五台山体育中心多元化经营个案分析

张金超, 陈元欣

摘要:五台山体育中心在多元化经营方面是全国的典范。通过对五台山体育中心经营实体与主营业务的分析,提炼出其在多元化经营方面的成功经验与启示主要表现在:细分市场,做强做大全民健身市场、以一卡通为桥梁,实现中心资源全部共享、巧妙设计各种健身卡,创新营销手段、以健身俱乐部为纽带,发展、稳定长期客源、体教结合,拓展培训市场、实施相关多元化经营,强化市场竞争优势、充分利用各种空间资源,深度开发场馆无形资产和与专业机构合作,实施专业化经营等方面,对国内其他场馆的经营具有较多的启示和借鉴价值。

关键词:体育中心; 多元化经营; 经验; 启示

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2009)06-0044-04

Diversified Operation of Mt. Wutai Sports Centre

ZHANG Jin-chao, CHEN Yuan-xin

(HuaZhong Normal University, Wuhan 430079 China)

Abstract: Mt. Wutai Sports Centre is a good example of diversified operation in China. Through the analysis of the business entity and main business of Mt. Wutai Sports Centre, the article reveals its successful experience, i.e., expanding the mass fitness market, enjoying all the centre resources with general-purpose card, designing artfully different kinds of fitness cards along with innovative marketing means, attracting long-term customers for its fitness club, integrating sports with education so as to expand the training market, implementing diversified operation in order to win in the market competition, making full use of the space resources, developing further the intangible assets of the facilities, cooperating with specific organizations, executing professional operation, etc. The experience of the Centre is helpful to other sports facilities in China.

Key words: Mt. Wutai Sports Centre; diversified operation; experience; revelation

江苏省五台山体育中心(以下简称中心)多次被评为全国文明单位和全国群众体育先进单位称号。中心在积极对外开放服务群众健身的同时,不断拓展产业领域,涉足文化传播、体育建筑、广告等多个行业的经营,2006年中心共实现经济收入5 561万元,完成利润852万元,获得了经济效益和社会效益的双丰收,成为全国场馆经营的典范。本文试图就中心多元化经营的成功经验进行梳理、归纳,以为国内场馆的运营提供经验借鉴。

1 五台山体育中心的基本情况与场馆资源

中心是江苏省体育局直属事业单位,建成于1953年,现拥有万人体育馆、灯光田径足球场、游泳跳水馆、保龄球馆、网球场、综合健身馆、高尔夫发球练习场等大型体育设施,除游泳、网球、保龄球、羽毛球、乒乓球、高尔夫球、健身健美、运动培训和餐饮、住宿等日常开放项目外,经营范围还包括体育用品、体育广告、体育建筑以及大型文体活动的组织策划、演出灯光音响的安装租赁等,2005年度,虽然中心受承办十运会影响,但仍未放松场馆开放和经营创收,仍承办大型文艺演出16场、各类比赛及活动238场次,接待群众达360万人次,实现经济创收4 000多万元、净利润790万元。

中心自1995年实施综合改革试点以来,经济创收稳步增长,产业领域不断延伸,场馆建设逐年出新,全民健身运动蓬勃开展,经营开发工作取得了长足的发展。在日益兴旺的全民健身热潮中,中心坚持以社会效益为主,立足本体,服务社会,推出健身苑和户外运动广场等免费健身设施,切实构建“亲民、便民、利民”的群众多元化服务体系,为社会提供多元化、全方位、个性化、多档次的全民健身服务。

2 五台山体育中心的组织机构设置

中心在常年的对外开放和多元化经营中,根据市场的需要,不断完善自身的组织机构设置,形成了目前较为完善的组织结构体系,如图1所示。

3 五台山体育中心的主营经营实体与主营业务分析

3.1 体育场

五台山体育场建成于1953年,隶属于江苏省五台山体育中心,是江苏省最早的专业足球场地,也是目前南京市规模较大的田径足球场。体育场可为社会、企事业单位提供以下几个方面的服务:(1)为大专院校、中小学及社

收稿日期: 2009-10-26

作者简介: 张金超,女,讲师。主要研究方向: 体育经济学。

作者单位: 华中师范大学 体育学院,武汉 430079



托青少年游泳俱乐部,通过与南京力学小学联合,成功启动了学校游泳教学服务。五台山游泳馆把游泳的教学课引进馆内,低价位对学校开放,不仅发挥了场地、服务和教练队伍的优势,培育了潜在消费群体,还扩大了社会影响面,增强了发展后劲,具有长远和务实的发展眼光。游泳馆同时以力学小学作为试点,逐步向周边其它学校推广和渗透,以点带线,以线促面。场馆和学校联姻,体教结合,合作办学,取得了良好的社会效益,得到了社会各方面的广泛好评,达到了双赢的效果,摸索出了体教结合的一条新路子。

3.7 五环广告传播公司

江苏五环广告传播公司是中心直属国有企业,是专业从事组织和承办各类大型演艺活动及企业CI广告策划活动的传播公司。公司汇集了一批在文化、广告及其相关领域的专业人才,为客户提供专业的服务。经营范围涉及文艺演出,大型文化活动、体育文化交流、公关促销活动等,集明星经纪、策划创意、制作执行、广告发布于一体的综合性、专业化广告文化传播公司。2006年五环广告传播公司成功运作了数十场演出活动,占据了南京演出市场60%以上的份额,同时带动了相关部门的经营创收,形成了良性的联动效益。

3.8 体育建筑公司

江苏五台山体育建筑公司是隶属于中心的国有企业,成立于1988年,公司注册资金740万元,专业从事各类体育运动场地的设计与施工以及轻型钢结构的制作和安装。公司还承接各类体育场馆的建筑声学处理,音响、照明等设施的咨询设计、安装施工。在体育场地方面,该公司具有各类体育场地的专业施工技能和各种复杂情况下的施工经验。主营业务包括:(1)专业营造各类体育场地,如:田径场、网球场、篮球场及羽毛球场地等;(2)承接各种体育场馆的建筑声学处理、音响、照明、游泳池水处理等设施的咨询设计、安装施工等业务。

3.9 体育广告公司

体育广告公司是在江苏省五台山体育中心广告活动部的基础上的组建而成的。公司拥有数十名从事广告策划、创意、制作的专业人员,与国内外文艺界、体育界以及全国主要传播媒介一直保持着密切的联络和良好的合作关系。业务范围包括:策划组织大型的国内外文体活动和各种集庆、展销、订货、新闻发布等活动;各类广告的创意、设计、制作、发布等;企业公关宣传活动的策划、实施和专业化的CI设计;各种形式的产品促销和市场调研等活动;代理电视、广播、报刊、路牌等广告;以及印刷制品、纪念品、广告礼品等制作和一般性的贸易活动。公司现有广告媒体:万人体育馆、灯光田径足球场、保龄球馆、游泳跳水馆、综合健身馆、网球场以及中心广场区域。

近年来,公司在中心户外广告的销售方面积极与外界专业广告公司合作,共同开发中心的户外广告资源,2007年与南京伟迪广告公司合作共同开发体育馆外部和内部以及临时活动广告的销售工作,2008年与南京望式广告公司合作,全面开发中心的户外广告、场馆内广告和大型或临时进场广告。

此外,中心在2008年加快了无形资产的开发,在总结2004年中心冠名权开发失败经验的基础上,再次启动了场馆

冠名权招商计划,对中心所属场馆的冠名权全部予以公开招商,目前,体育馆的冠名权已成功售出,由南京金榜集团以每年120万元人民币的价格获得了体育馆两年的冠名权。体育场、网球场、游泳馆和保龄球馆等的冠名权招商工作正在紧锣密鼓的进行之中。

3.10 健身会馆

五台山健身会馆是由中心投资近2000万精心打造的高档健身休闲场所,总面积达6000多m²。由资深高级教练提供的个人健身计划、先进的体能测试手段、精美的运动套餐、专业的教练队伍可为每位会员提供超值、贴心的服务。会馆内设瑜伽、莱美课程、踏板操、球操、形体芭蕾、太极、跆拳道、散手、动感单车等团体健身课程。有氧、无氧器械训练、游泳、壁球等时尚运动项目,还可为会员提供洗浴桑拿、营养吧、按摩、体育用品与简餐等配套服务。

3.11 体育宾馆

五台山宾馆坐落于体育中心内,拥有客房62间共150个床位,可提供各种类型的团队接待服务,并配有一个可容纳百余人的会议室供会议使用。宾馆餐饮部设有一个可同时容纳200人就餐的大厅以及一个多功能厅与3个包间,既可承办大规模的酒席与快餐,也适应举行小型聚会。体育宾馆最初由中心自主经营,但经营效果不理想,连续多年亏损。2006年,中心与南京金陵饭店酒店管理有限公司签约,由金陵饭店旗下的经济型连锁旅店品牌“金一村”酒店管理有限公司经营五台山宾馆,实施体育宾馆的专业化经营。“金一村”五台山店是该公司在南京的第5家连锁店,欲通过规模经营降低成本。

3.12 体育用品公司

江苏省五台山体育用品有限公司是隶属于中心的一家专业从事体育器材,健身设备,桑拿洗浴设备,泳池水处理设备,网球场,壁球馆施工的国有企业。经营范围涉及各种健身器材、台球用品、网球用品、体育运动产品代理、壁球、手球用品、田径用品、桑拿洗浴足浴设备、场地铺设器材、组合健身器械等领域,主营代理力健、ASB等国内外名牌水上用品,注册生产营销“雪儿”、“欢豚”等水上用品。

4 五台山体育中心多元化经营的成功经验与启示

中心在多年的经营中积累了场馆多元化经营的成功经验,对国内其他场馆的多元化经营具有一定的启示和借鉴借助,其经验和启示主要表现在下面几个方面。

4.1 细分市场,做强做大全民健身市场

中心在经营过程中,根据不同消费者的需求,认真研究市场需求,并对市场进行细分,为消费者提供中、低、高档相结合的服务,满足不同阶层消费者的需求。中心在经营过程中既有免费向群众开放的健身苑、户外运动广场等设施,又有年消费逾万元的高档贵宾消费。江苏省承办第十届全国运动队运会后一大批新的、更大规模和更具产业优势的体育场馆及配套设施投入使用,市场竞争异常激烈,中心根据市场竞争环境的变化,充分发挥自身的区位优势 and 全



民健身资源优势,重新定位,从由服务竞技体育转向服务全民健身,以全民健身为主业,为群众提供全方位的健身服务和健身培训,做强做大全民健身市场,实现中心的可持续发展。中心细分市场,做强做大全民健身市场的经验启示国内场馆在经营过程中应积极研究市场,根据市场需求,提供差异化、个性化的健身服务,以满足不同消费者的需求,亦可为场馆带来丰厚的利润回报。

4.2 以一卡通为桥梁,实现中心资源全部共享

中心在经营过程中,为了统一利用中心资源,最大限度的方便健身者,根据消费者的需要,于2004年推出了体育一卡通,客户持卡可以在体育中心各场馆所有健身休闲项目消费,一卡多用,十分方便。客户可以根据自己的需要,在体育一卡通内充值若干现金,如卡内金额不足时可以再次充值。客户在购买一卡通后,可以持卡在体育中心内部进行消费,还可以去相应的场馆将它设定成专项卡(如游泳馆的年卡等),以便享受更多的专项优惠。专项卡的费用从体育一卡通中自动划转,而卡中的余额仍然可以在体育中心范围内使用,不受专项卡的限制。所以,只要客户拥有一卡通,就可以在五台山体育中心的各场馆各项目进行消费,真正做到一卡用遍五台山。一卡通的成功推出不仅实现了中心资源的全部共享,为中心培养了大批较为固定的客源,又极大地便利了消费者在中心的消费,受到了南京市民的热宠,在2007年中心举办的第五届全民健身节的两天内,体育一卡通就销售118万元,销售异常火爆。许多单位还将一卡通作为福利发放给单位职工,鼓励单位职工到中心参加健身。中心提供的一卡通服务值得国内场馆学习、借鉴和推广。

4.3 巧妙设计各种健身卡,创新营销手段

中心各场馆在经营过程中均针对消费者的个性化消费需求推出了琳琅满目的健身卡,部分场馆如游泳馆、网球馆等推出的健身卡达十多种,供消费者选择,极大地满足了不同阶层消费者的消费需求,实现了各场馆营销手段的创新,为各场馆带来了较为稳固的客源,提高了场馆的经营开发水平。中心巧妙设计各种健身卡创新营销手段的经验启示场馆在经营过程中应以市场和消费者需求为导向,科学合理设计各种健身产品,创新营销手段,通过提供各种增值服务来满足不同层次消费者的需求,以为场馆的经营提供较为稳定的客源,提高场馆的经营收益。

4.4 以健身俱乐部为纽带,发展、稳定长期客源

中心各场馆在经营过程中均成立了相应的健身俱乐部,实施会员制管理,如网球、羽毛球、篮球、高尔夫等。各场馆通过成立健身俱乐部,吸引了大批较为稳定的会员,各场馆通过提供技术指导、会员专属服务、定期组织会员比赛、会员联谊等活动,促进会员之间的交流,培养会员的健身兴趣,增进会员对俱乐部和场馆的归属感,从而稳定和发展中心的长期客源。中心以健身俱乐部为纽带,发展、稳定长期顾客的经验启示国内场馆在经营中应依托健身俱乐部等相应的组织开展丰富的有针对性的活动,以提高场馆对顾客的吸引力,从而为场馆提供数量诸多的稳定客源。

4.5 体教结合,拓展培训市场

中心游泳馆在经营过程中充分发挥自身的场馆资源优势

和专业教练员优势,结合中小学校的体育课教学,成功启动了学校游泳课教学,将中小学校的游泳课教学引入到游泳馆中来,通过低价位对学校开放,体教结合,拓展、扩大了体育培训市场,既发挥了游泳馆场地、服务和教练队伍的优势,又培育了潜在消费群体,实现了场馆资源的充分利用。而且,学校体育培训市场潜力巨大,前景十分可观。因此,国内其他场馆在经营中可以借鉴中心游泳馆经营开发的成功经验,通过体教结合,以学校学生为服务对象,拓展学校体育培训市场。

4.6 实施相关多元化经营,强化市场竞争优势

中心在多元化经营过程中经历了粗放式的发展,所属子公司最多达到13家,所涉业务相关性不大。近年来,随着市场竞争的加剧,中心逐步转变定位,以全民健身和大型文艺演出作为自己的主营业务,实施相关多元化经营,压缩经营范围,控制在非相关多元化经营方面的资源配置,将战略重心转移到全民健身市场和文艺演出市场上,取得了较为理想的收益,由五环广告传播公司运作的演唱会在南京演出市场上占60%以上,到中心健身的群众在2006年达到360多万人次,实现经营收入近6000万元。中心在确定主营业务的基础上,以五环广告传播公司、体育用品公司和体育建筑公司为载体,实施相关多元化经营,共享中心的运营优势、运营成本、营销渠道和品牌优势,使各企业能够相互支持,形成协同效应,降低了各企业的运营成本,进一步强化了中心的市场竞争优势。中心实施相关多元化经营的成功经验启示国内场馆在多元化经营过程中应慎重选择多元化经营的范围与方向,以相关多元化经营为主,以强化和提高场馆的竞争优势,提高场馆的运营水平和抗风险能力。

4.7 充分利用各种空间资源,深度开发场馆无形资产

中心在经营中借助于中心客流量大,受众广泛,收入水平较高的特点和优势,积极进行各种无形资产的开发和经营。中心在户外广告等无形资产的经营开发过程中,对于各种空间资源的利用可以说是到了“见缝插针”的地步,对中心广场、台阶、入口、外墙、门头、宣传栏等所有可用于开发的区域均进行了相应的策划、设计、包装并推向市场,可谓是寸土寸金。中心不但开发了各种户外广告资源和场馆内广告,还对于各种大型活动期间的广告资源进行了相应的开发和招商,取得了可观的收益。此外,中心于2008年年初再次将各场馆的冠名权推向市场,进行招商。中心充分利用各种空间资源开发场馆无形资产的经验启示国内场馆应高度重视无形资产的开发工作,依托自身在各方面的优势,策划、设计和包装各种无形资产产品,并将之推向市场,以实现场馆无形资产的开发由理论走向实践。

4.8 与专业机构合作,实施专业化经营

中心实施多元化经营已有10多年的历史,在所涉业务的经营方面也积累了较为丰富的经验,但在市场竞争日趋激烈的今天,中心深感自身在某些行业不具有比较优势,通过与专业机构合作,借助外界机构在各自行业的专业经验,来实现所涉业务的专业化经营,提高中心所涉业务的经营水平。如通过与“金一村”酒店管理有限公司合作,实现了体育宾馆的专业化经营,可以共享“金一村”的品牌资

(下转第93页)

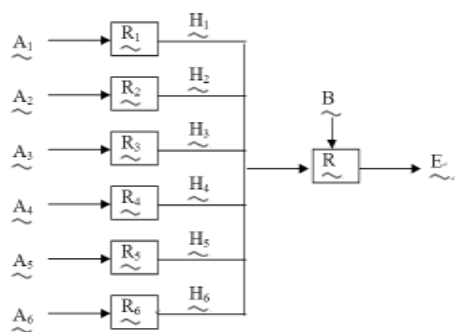


图3 二级模糊综合评判模型

Figure 3 Two Step Fuzzy Comprehensive Evaluation Model

根据评价集,采用加权平均的方法可以用百分数表示最终评价结果,使人们对发展性中学体育教师质量情况的了解一目了然。因此要把等级制转化为百分制。实际上等级制与百分制之间有着密切联系。如用上面的“B1'”作为评判结果可作如下加权平均:

图中: \tilde{A}_i - 分类权重集 \tilde{R}_i - 单因素评价矩阵
 \tilde{H}_i - 分析决断集 \tilde{B}_i - 综合权重
 \tilde{E}_i - 综合决断集

$$B1' = B \cdot C^T = (0.47, 0.39, 0.14, 0, 0) \cdot \{95, 85, 75, 65, 55\}' = 88.3$$

其中, C 是表中分数行矩阵, CT 是 C 的转置矩阵。由于本课题的评价指标体系有 3 个层次, 所以, 如用手算得出结果是比较麻烦的。为了增加本课题的实用性, 我们编制了模糊矩阵乘法的运算程序, 使评价的最后工作变得简单而容易。实验中, 在结合手算的基础上, 我们对运算程序进行了有效性验证。结果表明: 该运算程序是有效的, 可以推广使用。

参考文献

- [1] 吴健. 发展性体育教师评价方法研究[J]. 上海体育学院学报, 2006, (5): 84-89
- [2] 黄志成等. 全纳教育——关注所有学生的学习和参与[M]. 上海: 上海教育出版社, 2004.
- [3] 教育部基础教育司组织编写. 走进新课程——与课程实施者对话[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2002.
- [4] 季浏, 等. 体育教育展望[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2001.
- [5] 顾渊彦. 体育课程的约束力和灵活性[M]. 北京: 人民体育出版社, 2002.
- [6] 体育(与健康)课程标准研制组. 体育(与健康)课程标准解读[M]. 武汉: 湖北教育出版社, 2002.
- [7] 中华人民共和国教育部制定. 普通高中体育与健康课程标准[M]. 北京: 人民教育出版社, 2003.
- [8] 周卫勇. 走向发展性课程评价[M]. 北京: 北京大学出版社, 2002.

(责任编辑: 陈建萍)

(上接第 47 页)

源和营销渠道, 实现规模经济, 降低运营成本; 在无形资产开发方面, 通过广告公司合作, 极大地促进了中心无形资产的开发工作, 提高了中心无形资产开发的收益和经营水平。中心在多元化经营中与专业机构合作实施专业化经营的经验启示国内场馆在多元化经营中应善于借助外界专业机构的专业优势, 通过战略联盟、委托经营等多种方式与专业机构合作, 特别是在自身不太熟悉的领域, 实现场馆的专业化经营, 提高场馆的运营水平, 确保场馆多元化经营的成功。

此外, 中心多元化经营的成功另一方面也归功于其不断加强的内部管理。中心在经营中通过内部干部、人事、激励与约束等制度建设, 强化了内部管理, 提高了职工的凝聚力、责任心和积极性, 通过干部职工的培训和学习, 职工服务意识不断增强, 服务质量不断提高, 在一定程度上保证和促进了中心多元化经营的成功。

参考文献

- [1] 徐文强, 陈元欣, 张洪武等. 我国公共体育场馆管理体制的现状及其改革研究[J]. 成都体育学院学报, 2007 (3): 1-5.
- [2] 国务院办公厅. 关于国家经贸委管理的 10 个国家局所属科研机构管理体制改革的实施意见[C]. 1999.
- [3] 中组部、人事部和科技部. 关于深化科研事业单位人事制度改革的实施意见[C]. 2000
- [4] 刘江颖. 论事业单位人事管理制度改革[J]. 华东经济管理, 2006, 9. 106-110.
- [5] 田广信. 事业单位人事制度改革小议[J]. 河北水利, 2007 (3)

(责任编辑: 陈建萍)