

# 广东奥林匹克中心经营策略之管见

余敬平

(肇庆学院 体育系, 广东 肇庆 526061)

**摘 要** :以市场学理论为基础,对广东奥林匹克中心的经营指导思想、市场调查、目标市场和市场定位、市场营销组合等经营策略问题进行了个案分析。

**关 键 词** :体育场馆;体育场馆经营;广东奥体中心

中图分类号 :G80-05 文献标识码 :A 文章编号 :1006-7116(2002)03-0026-03

## Study on the management tactics of the Guangdong Olympic Center

YU Jing-ping

(Department of Physical Education, Zhaoqing College, Zhaoqing 526061, China)

**Abstract** :On the basis of marketing theory, the management tactics of the Guangdong Olympic Center was analysed, including manage idea, market investigate, fixing of aim market and selling composing.

**Key words** :gymnasium; management of gymnasium; Guangdong Olympic Center

中华人民共和国第9届运动会于2001年11月11日至25日在广东省举行,广东省政府为承办第9届全国运动会开幕式和部分比赛项目,兴建了大型综合性体育设施——广东奥林匹克中心(以下简称中心)。作为承担第9届全国运动会的主会场,以及未来广州地区最大的体育文化休闲中心,既要建设好,更要经营好、管理好。早在1998年5月5日,广东省人民政府常务会议就明确提出“省体育局要研究一个符合市场经济原则及体育运动规律的九运会主会场管理体制方案,新体制的运作应保证九运会后,奥林匹克体育场及配套设施能长期维护好、运用正常,又不需要财政负担日常管理费用,形成新的企业化管理体制”。所以,中心在完成了九运会主会场的使命后,将面临更为严峻的经营管理的考验,如果经营有方,不仅取得群众体育和竞技体育的多种社会效益,而且可以创造较好的经济效益,如果经营乏术,可能使政府背上一个沉重的经济包袱,造成资源的极大浪费。通过对中心及其周边环境的多次实地调查后,本文以市场学理论为基础,对中心的经营策略进行了个案研究。同时,也期望对其它大中型体育场馆的经营有一定的借鉴作用。

## 1 广东奥林匹克中心简况

中心是由广东省人民政府财政拨款建设的大型综合性体育设施,共计投资13.8亿,其中12.4亿用于主体育场的

建设,1.4亿用于附属设施的建设。工程从1998年动工,于2001年9月交付使用。中心地处广州市东部地区的黄村,南邻广园东路及广深铁路线,北近广深高速公路,西靠东环高速公路,广州著名的景观世界大观、航天奇观以及规划中的广东科学馆分布在其北面。中心总用地面积达101万 $m^2$ ,主要包括8万人体育场、附属场馆、黄村训练基地以及道路、绿化、停车场等。总建筑面积为32.8万 $m^2$ ,主要的体育设施包括体育场、棒球场、垒球场、曲棍球场、射击场、马术场、手球馆、游泳训练馆、健身训练中心以及配套设施。

选择在广州东部建设新的广东奥林匹克中心,不仅是为了承担第9届全国运动会等国内大型体育竞赛活动的需要,也是为了提高广东省今后承办洲际或国际单项特大型体育竞赛能力的需要。建设综合性、多功能的大型体育设施,还要能满足区域社会体育和全民健身发展的需要,同时作为城市标志性建筑和新文化景区,带动区域城市建设的发展。

## 2 广东奥林匹克中心经营策略的指导思想

### 2.1 长期性思想

中心的经营因受到宏观和微观环境诸多因素的制约,在一定时期(可能5~10年)内很难取得较好的经济效益。这就要求经营者在制定经营策略时,要具有战略眼光,把长期的发展、长远的利益放在首位,既不被近期的经营困难所动

摇信心,又不为眼前的既得利益而目光短浅,真正下功夫花5~10年打基础,完善各种配套设施,树立中心的经营品牌和服务形象。在制定中心的经营发展规划时,应突出中长期发展战略,不要急于列出赢利时间表和赢利数目。

## 2.2 系统思想

中心包括8万人体育场、附属各运动项目场馆、黄村训练基地以及道路绿化、停车场等功能用地,它们共同组成了一个结构复杂、内容丰富的系统。这个系统就是中心区别于其它体育场馆的优势。中心既要保持各场馆设施、运动项目的独立性,又要在一定程度上把它们整合成一个整体,统一经营理念,统一企业识别,统一宣传包装。利用系统优势充分展示中心的丰富多彩,以吸引消费者。

## 2.3 顾客第一思想

当代企业经营管理的核心理念已由传统的CI(Corporation identify)企业识别演变为CS(customer satisfaction)顾客满意<sup>[1]</sup>。中心从功能定位来看,其产品基本属于服务产品(或称劳务产品),如竞赛功能、健身娱乐功能、训练功能、物业功能等,服务产品的4个基本特征:无形性、差异性、不可分离性和不可贮存性,进一步决定了服务产品经营应该是一种以顾客满意为中心的经营。顾客满意的实质是以顾客的需求为中心,而需求构成市场,需求形成企业的获利潜力,因此顾客满意是企业效益的源泉,是企业经营策略、经营管理的基本思想和核心。中心在经营策略的制定时无论是目标市场的确定,还是营销组合的设计,直至各个具体功能的开发,都应坚持以顾客需求、顾客满意为原则,即是顾客第一的原则。

中心未来将采用“事业单位的建制,企业化的管理”模式,这就要求经营策略的制定应以市场为导向,以市场学理论知识为基本依据,不唯经验,不唯上级,唯市场。无论是整体的经营开发,还是某个功能、某个场馆的经营开发,其经营策略制定的基本步骤都应包括缜密的市场调查、准确的目标市场定位,以及可行的营销组合策略制定等关键环节。

## 3 广东奥林匹克中心的市场调查

市场调查是进行经营决策的基础。对于中心这样的“大企业”,在产品处于进入市场的介绍期阶段,尤其应进行大量的、深入细致的市场调查。对影响市场变化的各种主要因素都应列入调查范围,具体内容包括以下几个方面。

(1)宏观经济调查。全国、华南地区、广东省、珠江三角洲直至广州市的经济环境发展变化情况,如工农业生产总值、国民收入、积累与消费的比例、发展速度、社会商品零售总额、文化娱乐消费支出、体育消费支出与结构等。

(2)消费者需求的调查。消费者的特点调查,如中心及各定位的功能产品的消费者是谁,谁又是最主要消费者;对影响消费者需要的各种因素调查,如消费者购买力分为集团购买力和个人购买力,集团购买力受国家财政经济状况及税收政策的影响,个人购买力主要取决于劳动者个人和家庭经济收入,消费者的购买动机、社会风俗习惯、文化水平和民族特点对消费者需要的影响;对消费者的现实需要和潜在需要调查<sup>[2]</sup>。

(3)竞争对手的调查。全国、华南地区、广东省、珠江三角洲直至广州市有哪些同类型的大型综合性体育中心,它们的实力大小如何,它们的产品市场分布如何,市场占有率有多大,它们采取了哪些市场经营策略等等。

(4)销售调查。中心在经营过程中应对产品销售情况进行动态的调查和调整,从而把产品顺利地销售出去。如各种功能产品的开发是畅销还是滞销,原因是什么,各功能产品处于生命周期的哪一个阶段,其价格在市场上有无竞争力,用户对价格有何反映,现有的销售渠道是否合理,广告效果如何等。<sup>[2]</sup>市场调查的重要性,要求中心的经营管理者应认真对待。如果自身难以完成,建议选择较大的专业性市场调查公司来实施具体运作。

## 4 广东奥林匹克中心的目标市场和市场定位

中心走的是多功能开发的经营之路,这就使它面对的是一个十分复杂和庞大的市场,在这个市场中按功能和内容不同,可划分为竞赛表演市场、健身娱乐市场、培训和训练市场、场地租赁市场、广告市场、文化娱乐市场、旅游市场等。从目前来看各市场的购买力、成熟度以及竞争程度不尽相同,因此,未来中心的目标市场确定应按所提供的功能产品的不同,以各自独立确定目标市场为主。

市场定位是指企业根据市场竞争状况和自身资源条件,建立和发展差异化竞争优势,以使自己的产品在消费者中形成区别并优于竞争者产品的独特形象<sup>[3]</sup>。中心目前是华南地区规格档次最高的现代化大型综合体育场馆,设施先进,可供丰富多样运动项目使用,因此,可考虑将树立成年轻的、技术领先、功能多样的,具有世界级实力和影响力的超大型体育中心形象。在后续的经营策略制定时也应围绕和反映这个定位,力争将它深入到消费者群体和竞争者群体中去。

## 5 广东奥林匹克中心的市场营销组合策略

经营策略的一个基础要素是营销组合。传统的实物产品的营销组合要素包括产品策略(product)、价格策略(pricing)、促销策略(promotion)和分销策略(placing),即“4PS”理论。服务产品的营销组合较为复杂些,有人在“4PS”基础之上又增加了人(people)有形展示(physical evidence)和过程(process),简称“7PS”。中心生产的健身、竞赛、训练等各种功能产品基本属于服务(劳务)产品,因此,它应该遵循“7PS”理论去制定市场营销组合策略。但体育市场是有特殊性的一类服务市场,体育产品的一个重要特点就是它既可以作为商品,也可以作为其它商品推销的媒介和载体,由此产生的经济价值可能远远大于其商品本身的价值。<sup>[4]</sup>所以在中心将来的整体经营策略和各功能产品的经营策略制定时,其市场营销组合要素的内容如下:

(1)产品策略(product)。根据市场需求以及中心的建设与发展规划,中心可向社会主要提供6大功能产品,它们分别是:承担大型综合性与单项运动竞赛的功能、承担以体育博览为主体的会展功能、提供全民健身和休闲的服务功能、承担专业训练和青少年业余训练的基地功能。(下转第30页)

## 4 结论与建议

(1)武汉市先进社区体育活动项目类型以传统休闲类和韵律表现类为主,对抗竞技类项目参与人数较少。项目参与人群数量列前6位的依次是跑步、交谊舞、民间舞、体操健身操、武术气功、篮球。社区体育管理方式较落后,社区体育设施缺乏,人均体育活动经费较低,在一定程度上限制了社区体育的发展。

(2)武汉市各类体育项目群体在年龄特征、文化程度、职业类型、个人经济收入、活动程度、参与形式、活动场所以及活动指导水平上有显著性差异。

(3)武汉市各类体育项目群体在体育活动目的、对体育作用认识、体育消费观的因子构成上存在不同,形成各自特色的体育价值观念。

(4)影响武汉市社区居民选择参与不同体育项目类型的最主要的客观因素是个人经济条件,其次为个人社会特征和自身条件,锻炼环境处于第3位;影响武汉市社区居民选择参与不同体育项目类型的主观因素最重要的是对体育作用的认识,其次为参与体育的目的和体育消费观。

(5)武汉市体育社区需要加强社区体育管理人才培养,掌握科学化的管理手段与方法,提高体育管理人员的素质。政府部门可通过制订相关配套法规,开拓社区经济功能,多渠道、全方位来扩大社会对社区体育建设的开发,形成具有

一定特色的社区体育模式,起到先进典型的示范作用,促进武汉市社区体育的全面发展。

(6)社区体育部门可以运用变通项目的活动方式、活动内容等手段,扩展体育项目的多种社会化功能,达到满足各种年龄层次、不同职业类型、不同文化程度、不同经济条件人群的需求,通过进一步挖掘体育活动项目各种功能的潜力,来适应居民社区体育活动要求。

### 参考文献:

- [1]王凯珍.我国城市社区体育的现状与发展趋势[J].体育科学,1997,17(5):6-10.
- [2]杜利军.对中西方体育参与状况的比较研究[A].见:中国群众体育现状与研究[C].北京:北京体育大学出版社,1997:151-157,185-193.
- [3]仇军.我国体育人口活动项目的参与及格其变动趋势[J].体育科学,2000,20(4):10-14.
- [4]过家兴.运动训练学[M].北京:人民体育出版社,1989:21-26.
- [5]李万春.软科学概论[M].天津:天津科技翻译出版社,1990:242-246.
- [6]洪楠.SPSS for Windows 统计分析教程[M].北京:电子工业出版社,2000:309-320.

[编辑:邓星华]

(上接第27页)

承担各类大型汇演活动及体育旅游的综合功能、场馆综合开发利用的物业功能。这其中既有每种功能产品自己的设计、包装和推广,又有不同功能产品的组合搭配,互为补充。

(2)价格策略(pricing)。体育产品的定价较为困难,因为它主要不是以成本为来确定价格,更多考虑的是消费者的认可程度和承受力。所以中心未来经营中,产品价格的确定应采用需求导向定价法,通过影响消费者对中心产品的认识,使之形成对中心有利的价值观念。

(3)促销策略(promotion)。传统的促销方式包括广告、人员推销、销售促进和公共关系4种。根据体育产品和中心的特点,中心的促销前期应以广告和公共关系为主,一段时期后,可转以销售促进和公共关系为主。

(4)分销策略(placing)。对于中心来讲,分销策略包括两层含义。一方面,各功能产品或各个场馆的合资、招商、租赁和承包经营,都可看作分销渠道中的间接销售,应面向社会广开分销渠道,逐步增大间接销售的比例;另一方面指售票渠道,中心应尽快建立包含代理点、网络、电话等多种形式的销售网络系统。

(5)人(people)。体育产品中的人涉及3类:经营者、生产者(运动员、教练员、辅助工作人员)和消费者。服务产品的生产和销售过程是统一的,具有不可分离性和不可贮存性,在产品生产和销售之间不存在质量检验,因此生产者的生产过程必须确保质量,做到万无一失,必须一次性生产出

合格产品,让消费者满意。<sup>[4]</sup>这对中心的经营者在经营管理中提出了更高的要求。

(6)有形展示(physical evidence)。我们把那些可传达体育劳务和服务特色及优点的有形组成部分称为“有形展示”。中心的有形展示部分应包含以下内容:场馆的设计(如地点、颜色、材料、尺度、形状、结构、装潢、陈设、声音),中心的形象标志(如宣传口号、经营理念、识别标志、名称、特色、风格等),电视、广播、报纸、照片等展示产品。

(7)无形资产(invisible assets)。体育产品可做为其它产品推销的媒介和载体的特点,使体育竞赛表演、场馆物业等功能产品蕴藏着巨大的无形资产。中心在经营中,除了注意开发与其它产品相同的无形资产内容(如品牌、商标、商誉等)以外,更应着眼于冠名权、广告发布权、电视转播权等的开发。

### 参考文献:

- [1]李蔚.CS管理[M].北京:中国经济出版社,1998:9-10.
- [2]顾国祥,王方华.市场学[M].上海:复旦大学出版社,1995:325-330,400-401.
- [3]李伟民.体育营销导论[M].北京:龙门书局,1998:77-81.
- [4]张宏.体育竞赛表演市场营销组合初探[J].广州体育学院学报,1999,19(4):17-21.

[编辑:李寿荣]