

苏州大学

硕士学位论文

CBA联赛的场馆经营和管理的现状与对策研究

姓名：徐建华

申请学位级别：硕士

专业：体育教育训练学

指导教师：王家宏

20040301

中文摘要

本文立足于承办 CBA 联赛的主场馆,运用体育经济学,体育营销学和体育管理学,体育场馆经营和管理等学科的知识,采用文献资料法、访谈法、现场调查法、比较法、问卷调查法等具体方法,对 CBA 联赛的场馆经营和管理进行探索性的研究,以期找出不足之处,供有关方面参考。

本研究得出如下主要结论:(1)就产权关系而论,山东金斯顿和胜利油田胜北体育馆是采用场馆方按比赛门票收入的固定比例提成的方式;八一双鹿与宁波雅戈尔体育馆是采用按比例提成,但根据每年的门票销售情况确定提成比例的方式;其它俱乐部是给场馆方交纳一定数额的租金;江苏南钢俱乐部和北京首钢俱乐部是用自己的场馆,零租金;(2)除了北京首钢篮球中心和杭州市黄龙体育馆之外,其它的主场馆的基础设施和赛场布置比较简陋,不能满足篮球产业开发的要求;(3)人才匮乏,已成为制约 CBA 联赛的场馆经营和管理的一个重要因素;(4)4 个主场馆中有豪华包厢,分别是上海卢湾体育馆,南钢体育馆,东莞市体育馆和北京首钢篮球中心;但包厢设施都比较简陋,离真正意义上的豪华包厢尚有不小的差距。东莞市体育馆的包厢经营和管理状况较好,其它三个主场馆的包厢经营和管理状况不理想;(5)在座位特许(季票)的经营方面,各俱乐部之间销售情况存在较大差异,其中江苏南钢俱乐部经营状况最好,陕西东盛俱乐部经营状况最差;(6)场地广告销售存在较大差异,江苏南钢的场地广告经营状况为最好,为 250 万元,最差的是上海卢湾体育馆的场地广告,仅卖出 2 块,收入 10 万元。大部分俱乐部对关于场地广告的规定存在不满;(7)食品和饮料服务开发不充分,不能满足现场观众的需求,经营和管理状况也比较混乱,存在很大的卫生隐患;(8)没有一家俱乐部对现场观众开展过调查,严重缺乏与现场观众的沟通 and 了解;(9)运动场标志性广告和户外广告开发不够充分,严重影响了俱乐部和场馆方的收益;(10)场馆内的标志性产品都在惨淡经营,没有形成规模,缺乏影响力。

关键词: CBA 场馆 经营 管理 对策

作者:徐建华

指导教师:王家宏 教授

Research upon Operation, Current Situations of Stadiums Hosting CBA Tournaments and Strategies Proposed

Abstract

Targeting at the hosting stadiums and gymnasiums of CBA tournaments, the paper, via a method of literature, expert interview, field investigation, compare, questionnaire, etc. conducts an explorative study of the operation and current situations of the stadiums and gymnasiums hosting CBA matches, in the hope of finding the defects and offering some theoretical and actual ground for the sectors involved.

The paper arrives at these major findings and conclusions: (1) in terms of ownership, the Shengbei Gymnasium hosting matches of Jinsidun of Shandong province adopts the practice of acquiring ticket income according to a fixed proportion reached by the two parties; The Yongor Gymnasium of Ningbo holding Matches of the Bayi gets income in flexible proportion according to the yearly ticket sale achievements. Some other basketball clubs adopts the practice of paying rents to the gymnasiums rented; the Club of Nanjing Steel Group and that of Beijing Steel group employs their own gymnasiums without paying rents; (2) The basic facilities and layout of all the major gymnasiums cannot live up to the requirements of the development of basketball industry except the Basketball Center of Beijing Steel Group and the Huanglong Gymnasium of Hangzhou;(3) The lack of talents has become a hindrance to the operation and management of CBA stadiums and gymnasiums; (4) Only 4 gymnasiums have luxury boxes: Luwan Stadium of Shanghai, Stadium of Nanjing Steel Group, Dongguan Stadium and the Basketball Center of Beijing Steel Group; but the boxes are poorly furnished, a far cry from a real luxury box; the operation and management of Dongguan Stadium is comparatively satisfactory, but that of the other three are otherwise;(5) With regard to the management of quarterly tickets, there is great gap between the sale achievement of different clubs, the club of Nanjing Steel Group being the best and the Dongsheng Club of Shannxi Province the worst; (6) The income from stadium advertisement is also vastly different, that of the club of Nanjing Steel Group

being the best with 2.5 million yuan, and the Luwan Stadium of Shanghai the worst with 0.1 million yuan. Most of the clubs are unsatisfactory with the restrictions upon the court advertisement; (7) Foodstuff and drinks on the spot can not satisfy the needs of the spectators; Standardization of operation and management is needed, and sanitary situation should be improved; (8) no club has conducted spot investigation of the spectators, and the communication between the club and the spectators is virtually non-existent; (9) Inside-the stadium advertisement and outdoor advertisement should be developed further, which greatly influences the income on the part of the club and the stadium; (10) Inside-the-stadium products are in unsatisfactory sale, and it is on a small scale and less influential.

Key Words: CBA, Stadium and Gymnasium,
operation, management, strategies

Witten by: Xu Jianhua

Supervised by Professor :Wang Jiahong

苏州大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人郑重声明：所提交的学位论文是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果，也不含为获得苏州大学或其它教育机构的学位证书而使用过的材料。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人承担本声明的法律责任。

研究生签名：徐建华 日期：3.15

学位论文使用授权声明

苏州大学、中国科学技术信息研究所、国家图书馆、清华大学论文合作部、中国社科院文献信息情报中心有权保留本人所送交学位论文的复印件和电子文档，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。除在保密期内的保密论文外，允许论文被查阅和借阅，可以公布（包括刊登）论文的全部或部分内容。论文的公布（包括刊登）授权苏州大学学位办办理。

研究生签名：徐建华 日期：3.15

导师签名：王咏 日期：3.15

1 前言

1.1 问题的提出

篮球运动从 1891 年的诞生之日起,就以其独有的对抗性、趣味性、娱乐性的无穷魅力征服了整个世界。经过一百多年的发展,全世界已经拥有了 25 亿的篮球运动的爱好者。^①由于拥有如此丰富的群众基础,世界各国和地区都使篮球走向了职业化道路,比如尽人皆知的 NBA。在我国,从 1995 年开始,伴随着从计划经济体制到市场经济体制改革的步伐,国家体育总局对篮球竞赛体制进行改革,作为我国水平最高的篮球赛事的 CBA 联赛已如火如荼的进行了九个赛季。体育场馆是进行篮球比赛的不可或缺的重要资源,它是篮球竞技表演的舞台,也是发展篮球产业的重要基地。体育场馆能否得到最佳效果的发挥,事关我国篮球竞技水平的高低和篮球产业的发展。历年来,承办 CBA 联赛的场馆绝大多数是公共体育场馆^②。国务院于 1995 年 6 月颁发了《全民健身计划纲要》,紧接着,国家体委也颁发了《关于公共体育场馆向社会开放的通知》。国家体育总局给体育场馆确定的发展方向是“以体为主,服务大众,培育市场,引导消费”。在这些方针政策的指引下,各场馆纷纷转变管理观念,开始坚持“以体为本,多种经营”的方针,坚持社会效益和经济效益的结合,扩大对外服务,由事业型向经营型转变,实行企业化管理,逐步做到全面开放,为社会提供多样化的体育服务。由于承办国内最有影响力的篮球赛事 CBA,给这些公共体育场馆带来了前所未有的发展契机,从每年的竞相争办的激烈状况就可见一斑。历经艰辛争夺到了承办权,机遇来了,但挑战也随之而至。如何经营和管理好这一全国最高水平的篮球赛事就成为摆在各承办场馆面前的一个紧迫课题。职业篮球市场是人们对篮球运动竞赛产品的现实和潜在需求的总和。任何行业和项目的经营都是在有市场需求的前提下而进行的。没有需求就没有市场,没有市场就没有经营,没有利益。那么,职业篮球的市场是什么,是观众,有观众就有了需求,有了需求就有市场。观众是职业篮球市场体系中经济主体,即需求主体。因此,观众是职业篮球的最大资本。^③这里所指的观

^① Wolff A. Happy Hundredth, hoops. Sports Illustrated, 1991.2, pp24.

^② 公共体育馆是指国家投资或筹集社会资金兴建、各级体育行政部门管理的体育馆,主要用于运动训练、运动竞赛以及开展群众性体育活动。

^③ 杨铁黎 职业篮球市场论【D】博士学位论文. 北京:北京体育大学, 2003: 89

众应该由两部分组成，一部分是媒体观众，另一部分是现场观众。其中，现场观众是开展场馆经营的需求主体之一，于是，如何吸引观众到现场看球则成为进行场馆经营开发的关键。据统计，在 2000~2001 赛季的 CBA 联赛中，共进行了 164 场比赛，共有 563700 人次的现场观众，平均上座率为 85%；CBA2001~2002 赛季共进行了 194 场比赛，吸引了 746500 人次的现场球迷，总的平均上座率为 87%；CBA2002~2003 赛季共进行了 182 场比赛，吸引了 641874 人次的现场观众，总的平均上座率为 80.72%。WCBA2001~2002 赛季 81 场比赛共有 229760 人次的现场观众，平均上座率为 77%，2002~2003 赛季 118 场比赛中 363427 人次的现场观众，总的平均上座率为 77.37%。^①这些到现场观看比赛的体育运动爱好者（新兴的运动消费者）是高价值的球迷，他们寻求更有价值的服务，并愿意为其付出费用。场馆不再单纯是围一圈的座位，它们已经成为多媒体营销平台。当球迷到达现场以后，他们可以在赛前、赛中以及赛后享受娱乐节目，而不再单纯地观看一场比赛。^②于是，在 CBA 联赛举办过程中，以场馆为载体，抓住承办篮球联赛的有利时机，扩大经营，更好的服务现场球迷，从而使场馆方和俱乐部方取得更多的经济效益和社会效益，既而，场馆方可以用赚的钱来对场馆进行改造，使其更好的服务联赛的举办，为提高我国篮球运动的竞技水平，形成一个良性循环。如何加速形成这样的良性循环，是摆在我们面前的一个紧迫课题，本文将对此做初步探讨，以期达到抛砖引玉的目的。

本文研究的主要内容是：

- 承办 CBA 联赛的场馆的基础设施的情况
- 承办 CBA 联赛的场馆与俱乐部之间的产权情况
- 承办 CBA 联赛的场馆的经营和管理的基本情况
- 承办 CBA 联赛的场馆的经营和管理存在的主要问题
- 对改进 CBA 联赛的主场馆经营和管理的设想与建议

1.2 文献综述

通过《中国期刊网》(92—04) 进行计算机检索，查阅了有关篮球产业化改革，公共体育场馆的经营管理和体育赛事营销和管理的相关文章。但总体上研究文章并不多。同时，还查阅了十余本国内外的相关著作。

^① 以上数据来源于中国篮球运动管理中心市场开发部

^② 科尔尼有限公司 让比赛开始吧 面对新兴体育运动产业中的问题与挑战 上海综合经济 2003—3

1.2.1 对我国篮球产业化改革的研究

贾志强等在《我国篮球市场现状及开发战略决策的研究》^①一文中指出,我国职业篮球市场开发过程中存在的主要问题:第一,市场经济意识落后,市场发展不平衡。作为一种产业应定位于竞赛表演、健身、娱乐和无形资产的开发经营,而在众多俱乐部更重视竞赛表演市场的开发,而对健身娱乐、体育消费品、体育培训服务等其他市场的开发价值没有予以足够重视。与 CBA 有联系的消费产品远不能满足球迷和市场需求。第二,青少年这一主要消费群体没有得到应有的重视。不能与自己喜爱的球星进行近距离的交流,严重影响了青少年参与篮球运动的积极性,进而影响上座率。第三,营销策略缺乏前瞻性、长期性。CBA 各俱乐部各自为政,缺乏统一的营销计划,缺乏各赛区间沟通合作。第四,管理体制不合理、机构不够完善。目前,CBA 联赛实行的是国家体育总局篮管中心组织联赛,地方篮协承办、俱乐部出资经营的管理体制。其带有明显的计划经济的行政特点,影响了俱乐部市场开发的积极性。最后,他提出了五点建议,其中之一为加强体育场馆、新闻界、俱乐部、观众和企业家之间的联系,积极合理解决各自在利益分配上的矛盾。

杨铁黎在《职业篮球市场论》^②一文中指出,俱乐部方面的经营范围有门票、地方电视转播权、4 块场地广告、赞助以及球迷协会会费等收入。而场地广告内容还要受到限制,经营空间十分有限。在这有限的空间中,各个俱乐部各自为政,大部分俱乐部只把门票作为经营主项,能够把四块场地广告全部拉满的也仅有四家。在此文中,他还对广东东莞赛区和北京首钢赛区的现场观众做了调查研究。他主要研究了现场观众的职业、年龄、看球的动机、从家到达现场的时间和观众对球票的价格的满意度等六个方面。

唐洪波在《CBA+球迷=成功》^③一文中指出,球市是职业体育的根基,只有球市兴旺才能形成良性循环。职业体育才能获得成功。他在如何吸引球迷到现场看球方面提出了五点建议。第一,加强赛季前的宣传。第二,通过用倒序法统一选外援,以平衡各个队的水平,进而增加比赛的精彩程度。第三,把 CBA 全明星赛放到联赛中期,以期更好的推广 CBA。第四,通过媒体多搞与球迷的互动活动。第五,用球星推广 CBA 联赛。

^① 贾志强等.我国篮球市场现状及开发战略决策的研究【J】.体育文化导刊.2003.6

^② 杨铁黎.职业篮球市场论【D】.博士学位论文.北京:北京体育大学,2003

^③ 唐洪波.CBA+球迷=成功【J】.篮球.1998.6

1.2.2 对我国公共体育场馆经营和管理现状的研究

赵云宏在《我国体育场馆经营管理现状及对策的初步研究》^①一文中指出, 第一, 体育场馆相关的交通矛盾突出。体育比赛本身的魅力吸引大量的观众, 集结人数可多达数千至近万, 而且疏散时间集中。许多体育场馆出入口集中, 没有人流缓冲空间, 造成交通拥塞, 不利于人流的疏散, 也影响了正常的城市交通秩序。第二, 体育场馆配套服务不健全。许多体育场馆自身没有停车场或很小, 造成很多车辆不得不沿街停放。

张西平等在《西安市体育场馆经营网络群经营状况调查》^②一文中指出, 西安市大型体育场馆的竞赛服务业开发不尽如人意, 年收入额不能保证日常开支。

方萍在《关于体育场馆经营管理的几点思考》^③一文中指出, 体育场馆应迈入企业化经营管理途径。他认为, 应以现有人力、设备场馆空间充分得到利用, 发挥最大功能, 而不是单纯的以盈利为目的。通过企业化经营使体育场馆的财务, 收支平衡、减少支出、增加收入来源, 以达到以场馆养场馆、自给自足之目标。

叶加宝等在《公共体育场馆经营管理过程中存在的问题及对策研究》^④一文中指出, 公共体育场馆存在的主要问题是(1)经济效益和社会效益相互矛盾;(2)国有资产流失;(3)场馆功能单一, 使用率低;(4)维修改造资金不足, 场馆发展缺乏后劲;(5)经营管理人才缺乏, 经营管理水平不高;(6)税收缴纳较多, 场馆不堪忍受。

1.2.3 有关国外情况的研究

有关国外情况的研究主要集中在对 NBA 的场馆经营和管理方面的研究。

韩月芹等在《NBA 球队的场馆》^⑤一文中指出, 1999—2000 赛季, 有 6 支球队启用了 5 个新球馆, 这一建馆蜂巢的兴起, 主要是出于商业利益, 同时优良的硬件设施也保证了比赛的正常举行和球员水平的正常发挥。据粗略估计, 经过一个赛季, 6 支乔迁之喜的球队利润比老馆增加了一倍。可以说, 新球馆是一架开足马力的挣钱的机器。

卢泰宏等在《行销体育—综合篇》^⑥一书中指出, NBA 每个球队都在主场馆设

^① 赵云宏.我国体育场馆经营管理的现状及对策的初步研究【J】西安体育学院学报.2001.1

^② 张西平等.西安市体育场馆网络群经营状况调查【J】体育文化导刊.2001.5

^③ 方萍.关于体育场馆经营管理的几点思考【J】.体育文化导刊.1999.4

^④ 叶加宝.公共体育场馆经营管理过程中存在的问题及对策研究【J】.天津体育学院学报.2003.1

^⑤ 韩月芹等.NBA 球队的场馆【J】.篮球.2000.18

^⑥ 卢泰宏 杨晓燕 行销体育【M】成都:四川人民出版社.2003: 68 页

有专卖店，里面各种纪念品应有尽有，凡是标有“NBA”三个字母，有球队标志的商品就比原来贵一倍。一件单层队服 43 美元，一个玻璃杯子 10 美元、球星卡 5 美元一包。虽然贵，可还是有很多人买，这就是 NBA 的品牌效应，球迷需要一种归属感。

沈佳在《CBA 市场开发研究》^①一文中指出，NBA 总裁大卫·斯特恩极力使 NBA 成为各种体育产品最好的广告代言人，对于重要的赞助商，NBA 都有专人帮助他们更好的利用球场和球员发挥广告作用，而 CBA 与赞助商之间的关系是纯赞助性质的。

伯尼·帕克豪斯（Bonnie L.Parkhouse）在《体育管理学》^②一书中指出，场馆的专业化管理能够影响体育赛事的承办和提供组织完善的服务，使顾客享受快乐。大型体育场馆的管理质量能够决定这些场馆吸引和保留客户的能力。场馆管理的环节主要包括：经营；市场开发和营销战略；安全保障；安全和医疗服务；后勤管理和场馆维护；售票处；特许经营的食品摊位和款式新颖的小商品；交通和停车；财务管理；风险管理。

迈克尔·利兹、彼得·冯·阿尔门在《体育经济学》^③一书中指出，NBA 各俱乐部的场馆经营收入主要包括：豪华包厢租金、场地使用特许权、停车费、场地广告和命名权，其他场地活动收入，约占总收入的 25%左右。

Bernard J.Mullin 在《SPORT MARKETING》一书中指出，每一项体育运动都需要一定类型的场馆，它是体育产品中确定的一个部分。体育市场中的分销结构首先要关注的是场馆（它的位置、布置、通路和方便的设施），而不是市场分销渠道。许多精明的体育场馆的老板都靠出售体育场馆内的广告空间来获得收入。从他的论述中可以看到，场馆在体育产业中扮演着重要的作用。

通过以上的文献分析可以看出，国外的研究主要从场馆设施的对经营和管理的重要性、场馆的经营和管理的方式方法进行了研究。在我国，现在对体育场馆经营和管理的研究主要集中在体育场馆的经营和管理的宏观研究方面，而对篮球竞赛必不可少的主场馆的设施条件缺乏研究，同时，对在承办 CBA 联赛期间，如何更好的吸引球迷到现场看球，更好的服务球迷，更好的进行球场的经营和管理，缺乏系统的研究。本文将在这些方面做一些研究和探讨。

^① 沈佳.CBA 市场开发研究【J】体育科研.2001.2

^② 伯尼·帕克豪斯（Bonnie L.Parkhouse）著.秦椿林译.体育管理学[M].北京：清华大学出版社.2003.11：403 页

^③ 迈克尔·利兹 彼得·冯·阿尔门著.杨玉明等译.体育经济学[M]北京：清华大学出版社.2003.3：67-78 页

2 研究对象与研究方法

2.1 研究对象

本文主要是对承办 CBA 联赛的主场馆的经营与管理情况进行调查研究, 研究对象为承办 2003~2004 赛季 CBA 联赛的体育场馆。

表 1: 承办 CBA 联赛的主场馆情况

| 编号 | 球队名称 | 主场馆名称 | 场馆性质 |
|----|---------|------------|---------|
| 1 | 山东黄金金斯顿 | 烟台市体育馆 | 公共体育馆 |
| 2 | 山东黄金金斯顿 | 胜利油田胜北体育馆 | 企业内部体育馆 |
| 3 | 北京首钢 | 首钢篮球中心 | 企业内部体育馆 |
| 4 | 江苏南钢 | 江苏南钢体育馆 | 企业内部体育馆 |
| 5 | 吉林一汽 | 长春市体育馆 | 公共体育馆 |
| 6 | 新疆广汇 | 乌市红山体育馆 | 公共体育馆 |
| 7 | 浙江万马 | 杭州市黄龙体育馆 | 公共体育馆 |
| 8 | 浙江万马 | 诸暨市体育馆 | 公共体育馆 |
| 9 | 广东宏远 | 东莞市体育馆 | 公共体育馆 |
| 10 | 八一双鹿 | 宁波雅戈尔体育馆 | 公共体育馆 |
| 11 | 辽宁盼盼 | 辽阳市辽阳体育馆 | 公共体育馆 |
| 12 | 陕西东盛 | 西安市长安大学体育馆 | 学校内部体育馆 |
| 13 | 上海东方 | 上海卢湾体育馆 | 公共体育馆 |
| 14 | 北京奥神 | 广安体育馆 | 公共体育馆 |
| 15 | 全明星赛 | 贺龙体育馆 | 公共体育馆 |

调查时, 随机抽取 9 个主场馆进行调查, 它们分别是: 山东黄金金斯顿的主场之一东营市胜利油田胜北体育馆, 广东宏远队的主场东莞市体育馆, 吉林东北虎队的主场长春市体育馆, 江苏南钢同曦队的主场南钢体育馆, 浙江万马队的主场之一杭州黄龙体育馆, 北京万丰奥特队的主场北京首钢篮球中心, 陕西东盛队的主场西安市长安大学体育馆, 上海东方大鲨鱼队的主场上海卢湾体育馆, 八一双鹿主场宁波雅戈尔体育馆。

2.2 研究方法

本文主要采用文献资料法、问卷调查法、专家访谈法、现场调查法、比较研究法、数理统计法、逻辑分析法。

2.2.1 文献资料法

根据本课题研究的需要, 阅读产业经济学、体育产业学、体育社会学、体育经济学、体育管理学、体育营销学、体育场馆经营与管理等方面的书籍, 为本研究准备理论基础。通过中国期刊网、体育资讯网查阅与研究课题有关的论文一百二十余篇, 通过 www.google.com、www.mcicenter.com、www.facilitiesnet.com (场馆网) 及 www.ifma.com (国际场馆管理协会) 等网站搜索与课题有关的资讯。查阅了 2002 和 2003 的两年度和 2004 年的部分中国体育报和篮球杂志。

2.2.2 问卷调查法

2.2.2.1 问卷的设计与评定

根据本研究的需要, 共设计了三套问卷, 分别针对 CBA 各俱乐部经营推广负责人、承办 CBA 联赛的主场馆的经营管理负责人和现场观众。为了保证问卷的科学性, 我们先后请有关专家就问卷提出修改意见, 并于 2003 年 6 月对新浪狮篮球俱乐部的经营推广人、苏州体育中心体育馆的经营负责人、现场观众作了预调查, 根据预调查结果及各方面的反馈意见, 我们又对问卷进行多次修改, 最后形成正式问卷。

2.2.2.2 问卷的发放与回收

主场馆的经营管理负责人和俱乐部经营负责人的问卷采用当面发放、当面回收或邮寄信件的形式。现场观众问卷采用当面发放、当面回收的形式。

表 2 各问卷的具体数据

| 调查对象 | 问卷总数 (份) | 回收总数 (份) | 有效总数 (份) | 回收率 (%) |
|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|
| 现场观众 | 360 | 324 | 310 | 90 |
| 主场馆的经营管理负责人 | 9 | 9 | 9 | 100 |
| 俱乐部经营推广人 | 9 | 9 | 9 | 100 |

2.2.2.3 问卷的信度与效度的检验

为了确保调查结果的有效性和可靠性, 在正式进行问卷调查之前, 对问卷进

行了效度、信度检验。

观众问卷的信度的检验采用“内部一致性法”，测得克隆巴赫 α 系数为 0.85，根据统计学理论可知，信度较高。对主场馆的经营负责人问卷和俱乐部经营推广负责人的问卷的信度检验采用“再测法”，即在小范围内对同一组员（ $N=10$ ）进行了时隔 30 天的填写测试，经计算两次的相关信度系数为 0.92，此数据可以说明问卷的信度较高。效度检验采用专家法——共让 10 位专家学者为这三份问卷就内容、结构和总体社设计打效度分，认同率达 86%。

2.2.3 专家访谈法

根据本课题研究的需要，作者对体育场馆经营和管理方面的专家学者和战斗在第一线的经营和管理人员进行了面对面或者电话访谈，深入了解 CBA 联赛中场馆的经营和管理的现状和存在的主要问题。

表 3 访谈专家统计表

| 序号 | 姓名 | 工作单位及职称 |
|----|-----|-----------------------|
| 1 | 张雄 | 国家体育总局篮球运动管理中心市场开发部主任 |
| 2 | 吴保雷 | 山东省体育中心主任 |
| 3 | 张锋 | 苏州体育中心体育馆市场部经理 |
| 4 | 翁惠泉 | 南钢龙篮球俱乐部负责人 |
| 5 | 王少华 | 南钢体育馆馆长 |
| 6 | 贺书生 | 杭州市黄龙体育馆经营负责人 |
| 7 | 孙民治 | 著名篮球专家，博士生导师 |
| 8 | 李少华 | 陕西东盛篮球俱乐部负责人 |
| 9 | 邱大宗 | 原江苏南钢队主教练 |
| 10 | 徐筱平 | 上海卢湾体育馆经营负责人 |
| 11 | 徐学鹏 | 北京首钢体育馆经营负责人 |
| 12 | 叶湘玉 | 浙江万马俱乐部负责人 |
| 13 | 王俊 | 原新浪狮俱乐部场馆经营管理负责人 |

2.2.4 现场调查法

在 2002~2003 赛季曾到新浪狮篮球队主场苏州市体育中心体育馆观看整个赛季的比赛；在 2003~2004 赛季，到江苏南钢同曦篮球队主场南钢体育馆、浙江万马主场杭州黄龙体育馆、上海东方队主场卢湾体育馆观看比赛。在比赛现场，随机抽取现场观众进行即兴访谈，并对主场内的设施和相应的服务进行了调查。

2.2.5 比较研究法

与 NBA 职业篮球俱乐部的主场馆的经营和管理现状进行比较,分析我国 CBA 联赛各主场馆的经营和管理存在的主要问题,找出差距。

2.2.6 数理统计法

对所有回收的有效问卷均在赛扬-633 以上计算机上主要运用 spss12.0 软件,进行了相关统计分析。

2.2.7 逻辑分析法

逻辑方法的具体方法即分析、综合、归纳等是本研究中的一个基本方法,贯穿于本研究的始终。

3 结果与分析

3.1 “场馆经营项目”概念的界定

在 NBA 联盟中,把场馆经营项目界定为:豪华包厢、场馆使用许可、停车、场地广告和场馆冠名。^①基于以上 NBA 的界定方法并结合我国的实际情况,我们把“场馆经营项目”界定为,以体育场馆为载体,围绕 CBA 联赛所进行的场地经营。主要包括:豪华包厢,座位特许(季票),广告的经营(包括场地广告、票面广告),场馆冠名,食品和饮料的经营,场馆内的标志性产品的经营,小件寄存,车辆寄存。

3.2 CBA 篮球俱乐部与主场馆之间的产权状况

从表 1 中我们可以看出,在 2003~2004 赛季中,我国甲 A 职业篮球联赛所用的场馆有 11 个属于公共体育馆,由当地的体育管理部门代表国家行使所有权;有 3 个属于企业内部体育馆,由企业自己行使所有权,有 1 个属于学校内部体育馆,由学校代表行使所有权。由于体育馆是篮球竞赛所不可或缺的资源,在这种情况下,俱乐部必须与所有权单位达成租用协议。目前,俱乐部和主场馆之间存在四种合作方式。第一种:场馆方按比赛门票收入的固定比例提成。第二种:按比例提成,但根据每年的门票销售情况确定提成比例。第三种:俱乐部交纳一定数额的租金。第四种:自己的场馆,零租金。从我们对 2003~2004 赛季的调查中发现,山东金斯顿队与东营市胜利油田的场馆方以及陕西东盛与西安长安大学体育馆的场馆方按照门票的固定比例分成的方式进行合作,八一俱乐部与宁波雅戈尔体育馆的场馆方采用按比例提成,但根据每年的门票销售情况确定提成比例的方式。江苏南钢俱乐部和北京首钢俱乐部均免费使用属于自己的场馆,可以说是零租金的形式使用场馆。其他俱乐部均采用给场馆方交纳固定租金的形式用场馆。由于我国的 CBA 职业篮球联赛实行升降级制度,理论上每支球队都存在降级的可能性,所以,绝大部分的俱乐部与场馆方签订的合约时间为一个赛季。对于固定租金制度来讲,场馆方获取一定数量的租金,不承担各篮球俱乐部的经营风险,同时也不拥有篮球比赛门票或其他有关收入的所有权。对于租赁方——各甲 A 职业篮球

^① 迈克尔·利兹 彼得·冯·阿尔门著 (Michael Leeds & Peter von Allmen) 杨玉明等译 体育经济学[M] 北京:清华大学出版社 2003.3: 72 页

俱乐部来讲,在支付了一定数量租金后,拥有了职业篮球比赛的门票及有关商业活动的经营开发权,同时也独自承担其经营风险。对于收入分成制度,场馆方让渡体育馆的部分使用权,与俱乐部双方共同承担门票的经营的风险,共同享有经营职业篮球比赛门票及其它有关收入的剩余所有权。两种租赁制度双方各有利弊。

3.3 CBA 各主场馆的经营和管理的情况

3.3.1 各主场馆的基本情况

比赛场馆是进行篮球竞赛的舞台,是开发我国篮球产业的重要基地。根据体育营销学理论,体育场因素是影响球迷到现场看球的一个很重要的因素。体育场因素(stadium factors)是指诸如体育场的新旧度、体育场通路、体育场的美学或美观、座位的舒适感和体育场的清洁情况等变量。一项研究发现,所有这些因素都和比赛出席率成正相关。那就是,体育迷对体育场的态度越呈现赞许性,出席率就会越高。^①1999~2000 赛季,NBA 中有六支球队新建了球馆。据粗略估计,上赛季六支乔迁之喜的球队利润比老馆增加一倍。可以说,新球馆是一架开足马力的挣钱机器。网队总裁说:“电视收入数额基本固定,但主场经营则有很大提高潜力。如果沿用旧球馆,球队将继续亏损,而建新球馆,将从根本上扭转赤字。”^②球迷第一次达到现场的路途经历将会对他后来能多次看球产生重大的影响。^③以上事实充分说明了主场馆的设施条件和交通对场馆的经营开发起着重要的作用。

表 4 部分主场馆的基本情况调查表

| 球队 | 球馆名称 | 开放时间 | 容量(人) | 场馆位置 | 有无包厢 | 场馆性质 |
|--------|------------|------|-------|------|------|-------|
| 山东金斯顿 | 东营市胜利油田体育馆 | 1996 | 3000 | 城郊 | 无 | 企业体育馆 |
| 北京万丰奥特 | 首钢篮球中心 | 2001 | 6000 | 城郊 | 有 | 企业体育馆 |
| 江苏南钢 | 江苏南钢体育馆 | 1995 | 4500 | 城郊 | 有 | 企业体育馆 |
| 吉林一汽 | 长春市体育馆 | 1978 | 4400 | 城区 | 无 | 公共体育馆 |
| 浙江万马 | 杭州市黄龙体育馆 | 2003 | 8000 | 城区 | 无 | 公共体育馆 |
| 广东宏远 | 东莞市体育馆 | 1994 | 4000 | 城区 | 有 | 公共体育馆 |
| 陕西东盛 | 西安市长安大学体育馆 | 1995 | 3500 | 城区 | 无 | 学校体育馆 |
| 上海东方 | 上海卢湾体育馆 | 1997 | 3500 | 城区 | 有 | 公共体育馆 |
| 八一双鹿 | 宁波雅戈尔体育馆 | 1998 | 4500 | 城区 | 无 | 公共体育馆 |

^① 马修·D 尚克(Matthew D.Shank)著,董进霞译 体育营销学[M]北京:清华大学出版社 2003: 201 页

^② 韩月芹 NBA 球队的场馆[J].篮球.2000 (18)

^③ Bernard J.Mullin, Stephen Hardy,William A.Sutton Sport Marketing[M].Human Kinetics Publishers.1993: 229-230

3.3.1.1 主场馆的交通状况

交通通畅对现场观众出入场馆来说非常重要。在篮球竞赛中,现场观众到达现场的特点是陆续到达和蜂拥离去。陆续到达指观众在比赛前某一段时间内陆续到达体育馆;蜂拥离去指在比赛结束后的即刻集中离开。观众的到场和离场不仅涉及到公共安全问题,而且影响整个接待工作,影响到观众观看比赛的情绪。所以交通状况应该引起我们的关注。

从我们调查的 9 个场馆来看,江苏南钢体育馆,北京首钢篮球中心和东营市胜利油田胜北体育馆处在郊区,通往球馆的交通非常不方便。其它的 6 个主场馆均处在城区,交通相对比较便利。这一点从我们对现场观众的调查的数据中也能得到证实。

表 5 关于部分场馆的现场观众对交通状况的满意度的调查

| 主场馆 名称 | 调查 人数 | 很 满 意 | | 满 意 | | 基 本 满 意 | | 不 满 意 | | 很 不 满 意 | |
|-----------|----------|-------|------|-----|------|---------|------|-------|-----|---------|------|
| | | 人数 | 百分比 | 人数 | 百分比 | 人数 | 百分比 | 人数 | 百分比 | 人数 | 百分比 |
| 南钢体育馆 | 120 | 6 | 5 | 26 | 21.6 | 45 | 37.5 | 24 | 20 | 19 | 15.8 |
| 黄龙体育馆 | 100 | 18 | 18 | 54 | 54 | 16 | 16 | 8 | 8 | 4 | 4 |
| 卢湾体育馆 | 90 | 12 | 13.3 | 57 | 63.3 | 15 | 16.7 | 5 | 5 | 1 | 1 |

从表 5 的调查结果可以看出,南钢体育馆的现场观众对交通状况的满意度明显的低于黄龙体育馆和卢湾体育馆的现场观众对交通的满意度。这主要是因为南钢体育馆距市中心较远,通往该场馆的道路非常不顺畅。据该体育馆的王馆长介绍,由于交通不便,很少有市区的观众到现场看球,他们的现场球迷大部分都是钢厂的职工和附近的居民,严重影响了更广的球市的开发。而黄龙体育馆和卢湾体育馆地处市中心位置,交通便利,使球迷在看球的途中有一种愉快的体验,这样就会增加回头率。还有一点,交通不便还会使到现场观看比赛的观众增加时间成本和支出较多的交通费用,也会影响到现场观看比赛的积极性。

3.3.1.2 主场馆的基础设施状况

体育场馆的内部设施和外部面貌不仅会影响到观众的出席率,还会影响到经营服务项目的开发。

从表 2 我们可以看出,在所调查的 9 个主场馆中,开放时间在 2000 年以前的有 7 个,占 77.78%的比例,2000 年以后的仅 2 个,占 22.22%。这些场馆都是为了大型比赛而设计,当初根本没有考虑到适合日后承办职业篮球联赛的需要。从我们的调查来看,在基础设施方面,2000 年以前开放的场馆明显不如 2000 年以后开

放的场馆。比如, 1995 年开放的南钢体育馆, 里面设施陈旧, 结构单一, 仅有一主馆, 严重的影响到他们的主场馆的经营和开发。与之相比, 2001 年建成开放的北京首钢篮球中心在基础设施方面就好的多。它拥有 6000 个座位和 20 个豪华贵宾包厢, NBA 球架, 德国地板, 中央大的吊屏电视, 并且建有国内首家篮球展览中心, 这样的设施为篮球比赛和相关的产业开发创造了绝佳的条件。2003 年建成开放的杭州黄龙体育馆也非常的豪华, 各种配套服务设施一应俱全, 给主场馆的经营和管理提供了绝好的基础条件。

3.3.2 经营和管理负责人的情况

体育产业中最重要的是人才, 人在体育产业中起主导作用。篮球产业的经营和管理也不例外。CBA 联赛期间, 主场馆的经营开发和管理的人才主要由两部分构成: 俱乐部经营开发负责人和主场馆的负责经营管理的负责人。

表 6 甲 A 俱乐部经营管理负责人和主场馆的经营管理负责人的学历情况调查表

| 学 历 | 俱乐部经营管理负责人 | | 主场馆经营管理负责人 | |
|-------|------------|------|------------|------|
| | 人数 | 百分比 | 人数 | 百分比 |
| 专 科 | 2 | 22.2 | 5 | 55.6 |
| 本 科 | 5 | 55.6 | 3 | 33.3 |
| 硕士研究生 | 1 | 11.1 | 1 | 11.1 |
| 博士研究生 | 1 | 11.1 | | |

从表 6 中我们可以看出, 俱乐部经营管理负责人和主场馆经营管理负责人中, 他们的学历层次普遍较低, 专科分别占了 22.2% 和 55.6%。我们在调查中还发现, 在俱乐部经营负责人中, 他们的出身主要来自两个方面, 一种是原来管理企业, 现受企业委派出任俱乐部总经理, 他们具有一定的经营经验和能力, 但对职业体育领域, 篮球产业领域缺乏了解; 一种是职业篮球运动员出身, 他们精通篮球, 但对职业体育的经营和管理方面的专业知识比较匮乏。在篮球走上职业化和产业化道路的今天, 作为俱乐部经营开发活动的主要决策人, 他们存在着严重的知识结构不合理的现象, 这已经成为制约我国篮球产业开发的一个重要因素。主场馆的经营管理负责人存在同样的问题。他们的主要来源于体委的干部、退役的运动员以及少量的场地、设备维护的专业技术人员, 他们都少有经营和管理方面的经验, 所以大部分经营和管理负责人不具备经营和管理好所承办的 CBA 联赛的能力。

3.3.3 豪华包厢和座位许可（季票）的经营和管理情况

就目前来讲，出售主场的门票仍然是各俱乐部的主要收入，通常占俱乐部收入的 40%~60%，它的经营和管理情况对俱乐部的财政来讲起着举足轻重的作用。门票的销售是后勤保障的挑战，它决定着体育赛事运作上的成功或着失败。^①对职业篮球俱乐部的门票经营来讲，除了一般意义上的门票销售外，还有两项十分重要的经营内容，一是豪华包厢，一是座位许可（季票）。

3.3.3.1 豪华包厢门票的经营情况

豪华包厢，也称豪华定座（Luxury Seating）。这种方式是 20 世纪 90 年代以后开始在美国流行的。所谓豪华定座就是职业体育俱乐部在自己的主场设置一些豪华包厢，并向客户（一般指知名大公司）推销的经营活动。在美国，包厢的基本配置包括：酒吧、地毯、监视器、私人浴室、食品和 12~24 人的座位。另外，还要设置专为包厢用户使用的特别通道和停车位。^②在 NBA 的主场馆中，每个场馆中都有大量的豪华包厢，豪华包厢的收入占俱乐部收入的比例较高。如全美职业俱乐部包厢售价最高的是 NBA 中的纽约尼克斯队，该队主场麦迪逊花园设有 89 个包厢，平均每个包厢因位置不同售价分别在 25 万~30 万之间不等。纽约尼克斯队仅包厢收入每个赛季都高达 1240 万美元，约占俱乐部总收入的 50%。^③

现阶段，由于受场馆设施条件的限制，承办 CBA 联赛的各主场馆中，只有部分场馆开展这种票务的经营。从表 2 可知，在我们调查的 9 个主场馆中，有 4 个主场馆中有豪华包厢，他们分别是北京首钢篮球中心，江苏南钢体育馆，东莞市体育馆，上海卢湾体育馆。将他们的经营情况分为 5 个等级（非常好，好，一般，差，很差）进行了调查。结果如下：

表 7 关于包厢经营情况如何的调查

| 俱乐部名称 | 主场馆名称 | 包厢经营情况 |
|--------|----------|--------|
| 广东宏远 | 广东东莞市体育馆 | 好 |
| 江苏南钢 | 南钢体育馆 | 一般 |
| 上海东方 | 上海卢湾体育馆 | 差 |
| 北京万丰奥特 | 北京首钢篮球中心 | 一般 |

^① 斯特德曼·格雷厄姆著 钟秉书译 体育营销指南[M] 北京：中信出版社.2003：67 页

^② 乐后圣 奥运产业化营运[M].北京：中国时代经济出版社.2002.1：448 页

^③ 卢泰宏 杨晓燕 行销体育[M] 成都：四川人民出版社.2003.4：300 页

从表 7 的调查结果可以看出,除了广东东莞市体育馆的包厢销售较好外,其它 3 个场馆的销售情况都不太好。调查发现,主要存在以下三方面原因:第一,虽然包厢的位置比较好,但设施比较简陋,只是采取了包厢的形式,与实际意义上的包厢尚有不小差距。比如江苏南钢体育馆内的包厢,共设立了 200 个贵宾席,每 6 个位子为一个包厢,用挡板隔开,“包厢”内有整个赛季的赛程表,饮料等,没有专用停车位和专用入口。致使包厢客户感觉不到享受和一种优越性,自然他们不愿为之付出更多的钱。上海卢湾体育馆的包厢设施同样十分简陋,里面仅仅提供一些茶水服务。而在美国,包厢的基本配置一般为:酒吧、地毯、监视器、私人浴室、食品和 12~24 人的座位。另外,还要设置专为包厢用户使用的特别通道和停车位。第二,对豪华定座的宣传力度不够,主动性不够。现代管理学大师彼得·杜拉克认为,现代销售的观念不是使客户满意,而是创造客户。他的这一观点告诉我们,要主动出击寻求客户,而不能坐等客户上门。第三,销售方式不好。经我们调查得知,这四个主场馆内的包厢门票的销售都是以单票的方式出售的。虽然价格比其它种门票高许多,但这样就会造成出售的不稳定,而且还会出现互相不认识的人坐在同一个包厢内的尴尬局面,他们的经历将会对他们再次购买包厢票造成负面的影响。美国 NBA 主场馆的豪华包厢门票的客户往往都是大公司,这能给我们一个很好的启示。

3.3.3.2 座位许可(季票)的经营情况

表 8 部分主场馆的季票的销售情况

| 季票的销售情况 | 主场馆的名称 | |
|---------|-----------|-----------------|
| 非常好 | 江苏南钢体育馆 | 广东东莞市体育馆 |
| 好 | 长春市体育馆 | 北京首钢篮球中心 雅戈尔体育馆 |
| 一般 | 上海卢湾体育馆 | 东营胜利油田体育馆 |
| 差 | 西安长安大学体育馆 | |
| 很差 | 杭州市黄龙体育馆 | |

个人座位许可(Personnal Seat Licenses),又称永久座位许可(Permenant Seat Licenses),是指球迷花钱买季票的权利,一般情况下还包括选座位的权利。它的价格主要是取决于场馆和座位的位置和俱乐部在当地的影响力。美国著名的体育营销专家马克斯·莫来曼认为,所谓座位许可“实际上就是球迷为获得他们所热衷球队门票这项专有权利而付出的费用”。体育迷们一旦购买了季票,他就有了在

整个赛季中控制他的座位的权利。在美国,座位许可的售价因项目、俱乐部名气以及座位在赛场的位置差别而有很大的不同,一般在 250~16000 美元之间。^①在我们所调查的 9 个主场馆中,都有季票形式的销售。我们把季票的销售情况分为 5 个等级(非常好,好,一般,差,很差)对 9 个主场馆进行了调查。结果如下:

从表 8 我们可以看出,9 个主场馆的季票销售情况有很大的差异。从调查的结果中我们还可以发现这样的规律,季票的销售情况与它们的上座率呈现正相关,凡是主场馆的上座率高的,其季票销售情况也好,反之亦然。在我们调查中发现,各俱乐部在主场馆的季票销售过程中存在着围绕大企业客户转的现象,而对普通球迷的关爱和呵护不够,球迷对俱乐部的归属感和忠诚度并不强。一般来说,季票的销售收入与球迷对俱乐部的归属感有直接的关系,只有那些真正把球迷作为上帝的俱乐部才能从季票的销售中获得极大的收益。江苏南钢体育馆和东莞市体育馆的主场的季票之所以卖得火,很重要的原因就是他们已经有了大量的铁杆球迷群体。其它俱乐部应该学习他们的经验,在培养球迷的归属感上多下工夫,季票的销售自然会有大的突破。

3.3.3.3 豪华包厢票和座位许可票的销售渠道和管理

豪华包厢票和特许座位票属于门票的两种特殊的形式。现代门票分销任务包括营销赛事、广告、销售力管理、销售力操作、技术支持和消费者服务。这些任务对球迷全面的体育体验满意度有很大的影响。^②从中我们不难看出,门票的分销是场馆经营的一个非常重要的方面,也往往是非常易被忽视的一个环节。

目前,各俱乐部对这两种特殊门票的销售主要存在两种方式:自营和委托经营。经我们的调查了解,只有少部分俱乐部对这两种门票采用自营的方式,比如江苏南钢俱乐部在这两种票务的经营方面采取自营的方式。而大部分俱乐部在销售自己主场的这两种门票时采用委托经营的方式,比如浙江万马俱乐部把杭州黄龙体育馆主场的票务的经营权卖给了杭州市邮政局,山东金斯顿俱乐部烟台体育馆主场的票务委托给烟台俊杰税务事务所有限责任公司,上海东方俱乐部则将票务的销售权委托给了上海恒力数码科技有限公司。

在具体的手段上,主要有以下几种:在固定地点发售,电话定票,网上定票,通过球迷协会集体发售。

^① 乐后圣 奥运产业化营运[M].北京:中国时代经济出版社.2002.1: 448 页

^② 马修·D·尚克(Matthew D.Shank)著,董进霞译 体育营销学[M] 北京:清华大学出版社.2003.3: 482 页

表 9 各主场馆的包厢和特许座位的分销手段调查情况

| 主场馆 的数量 | 球票分销的手段 | | | |
|------------|---------|------|------|------------|
| | 在固定地点发售 | 电话订票 | 网上订票 | 通过球迷协会集体发售 |
| 9 | 9 | 5 | 2 | 8 |

从表 9 中可以看到,所有的俱乐部都采用了固定地点发售的形式,但是,固定发售点的数量有很大的差异性。比如,由于万马在杭州黄龙体育馆的主场门票交由杭州市邮政局经营,所以,他们借用邮政局广泛的营业点进行发售,购买非常方便;上海卢湾主场馆的门票销售点有四处;南钢体育馆主场的门票销售点仅两处,数量明显偏少。其中长春市体育馆在季票的发售中,仅仅采用了固定发售的方式,在当今这个信息时代,存在着明显的局限性,由于人们生活节奏的加快,时间非常的宝贵,拥有更便捷的购票方式是人们十分渴望的。在这点上,上海卢湾体育馆和宁波雅戈尔体育馆的主场门票的销售做的最好,他们同时开通了网上和电话购票的服务。

门票销售体系的目标就是使购票者能十分方便的购买到他们想买的票。^①所以,建立广阔的,便捷的豪华包厢票和季票的销售体系是十分必要的。

3.3.4 广告的经营和管理现状

经济学的理论告诉我们,经营资源分为两大类,一种是有形资源,一种是无形资源。广告的经营就属于无形资产的经营。这类广告的经营实质是广告特许经营的经营,即俱乐部寻找广告赞助商的经营活动。^②在目前,对于篮球运动管理中心,俱乐部和场馆方面而言,在联赛期间,以场馆为载体,广告经营主要包括以下两项内容:场地广告和票面广告两类。

3.3.4.1 场地广告的经营和管理情况

场地广告主要由两部分组成,一大部分是国家体育总局篮球运动管理中心要求必须摆放的场地广告,一小部分是交由俱乐部和承办单位独立经营的场地广告。联赛的主办单位国家体育总局篮球运动管理中心拥有联赛所有的广告专有权,各家俱乐部仅仅拥有较少部分在端线后摆放广告位置的权利。

在 2003-2004 赛季,篮球运动管理中心要求统一摆放的在记录台对面的边线和端线外的场地广告主要为:中国篮球协会和 CBA 的广告牌,巴斯伯格网站和篮球

^① Bernard J.Mullin Sport Marketing[M].Human Kinetics Publishers .1993:242 页

^② 乐后圣 奥运产业化营运[M].北京:中国时代经济出版社.2002.1: 489 页

杂志广告牌；冠名赞助商的广告牌——联通新时空 CDMA，赞助商的广告牌——海信通信、恒源祥、奇声电子、PEAK、宝矿力水特矿泉水、中国南方航空公司、交通银行 CBA 太平洋卡、新郎希努尔、中国沪江卢洲。以上广告牌是联赛主要赞助商的广告，篮球管理中心为了维护赞助商的权益，让他们占有体育馆内的绝佳位置，以便电视转播时增加电视曝光率。场地中圈的广告是冠名赞助商“联通新时空 CDMA 的标志”。客队球员席的前的边线处及对角线处是赞助商“千森体育木地板”的标志。两个半场的罚球区内的广告是赞助商“大显手机”的标志。

场地广告的另一小部分是俱乐部自己独立负责经营的，它们主要摆放在位置不佳的两边端线的后面。下面是关于各俱乐部自主经营的场地广告的经营情况。

表 10 部分俱乐部场地广告的经营情况

| 俱乐部名称 | 主场馆名称 | 场地广告块数 | 场地广告收入 (万元) |
|---------|------------|--------|----------------|
| 山东黄金金斯顿 | 东营市胜利油田体育馆 | 10 | 20 |
| 广东宏远 | 广东东莞市体育馆 | 30 | 30 |
| 浙江万马 | 杭州市黄龙体育馆 | 15 | 15 |
| 江苏南钢 | 江苏南钢体育馆 | 50 | 250 |
| 北京万丰奥特 | 北京首钢篮球中心 | 8 | 不详 |
| 陕西东盛 | 西安市长安大学体育馆 | 6 | 12 |
| 吉林一汽 | 长春市体育馆 | 8 | 80 |
| 上海东方 | 上海卢湾体育馆 | 2 | 10 |
| 八一双鹿 | 宁波雅戈尔体育馆 | 20 | 40 |

从表 10 中可以看出，各俱乐部的场地广告的经营情况有较大的差异性，经营情况最好的是江苏南钢俱乐部，共出售 50 块场地广告，收益 250 万元，在俱乐部的各项收益中列第一位，与其它俱乐部的门票为第一收益的情况形成了鲜明对比。从访谈中了解到，主要原因是以下三点：（1）南钢俱乐部在当地有较大的影响力，每场比赛都有省电视台进行现场直播，这就使得他们的场地广告能有较高的媒体曝光率。（2）南钢主场的球市异常火爆，上座率达 100%。（3）在技术方面，他们采用的是旋转式的广告牌，使有限的广告牌位置得到了最大化的利用。场地广告收入最少的是上海东方俱乐部，仅为 10 万元，其主要原因是该俱乐部在当地的影响力较小，并且主场的上座率不高，这就导致了场地广告的市场价值比其他

主场馆要差。广东宏远俱乐部虽然卖出场地广告的数量较多，但每块的价值比较低，仅为 1 万元，所以总收入也仅为 30 万元。作为国内经营最好的俱乐部，在这一方面的开发上存在明显不足之处，应引起反思。而经营收入排在第二的吉林东北虎队则采取了比较灵活的形式，凡是购买该俱乐部场地广告的，可以支付现金，也能以等价值的商品进行交换，这不失为一种好的促销策略。江苏南钢和吉林东北虎俱乐部的事实告诉我们，虽然所出售的场地广告的位置不佳，但如果采取积极合理的促销策略，也能获得很好的收益。

就场地广告的管理而言，国家体育总局篮球运动管理中心规定：篮球管理中心拥有联赛所有的广告专有权，即独家广告权，并有权力审定联赛中的所有广告布置、广告内容，对不符合规定的广告进行处理和处罚。承办单位和场馆需要提供无广告场地，除篮球管理中心规定的和授予承办单位的广告外，场馆内所有形式的其他广告，包括长期广告都必须被覆盖或迁移。对于篮球管理中心授予的广告位，承办单位和俱乐部须严格按照统一要求制作广告板，并对该广告拥有独立处理权。除主办单位指定外，场馆外（但不超过场馆管辖范围）不得出现广告板、条幅、广告品等广告形式，如属场馆长期广告，须在联赛前就其广告的内容和形式向联赛推广组织申报。各赛区、俱乐部须在联赛前将其自行招商的所有广告形式和内容报主办单位。

据报道，在联赛中出现了部分赛区对赛场广告管理不利的情况，辽阳、东莞、东营、杭州、上海等赛区都曾出现非法横幅等未经上报批准的赛场布置，违反了《联赛手册》中有关提供无广告场地的规定、影响了联赛场地广告的正常发布、损害了联赛赞助商的权益。之所以会出现上述违规现象，主要存在两方面的原因，一是篮球管理中心疏于管理和监督，一是俱乐部对球场广告的有关规定存有不满情绪。根据规定，在主场馆内，不许有条幅和户外广告等广告形式的出现，对场地广告的内容也作了严格的规定，这就导致了俱乐部场地广告经营范围比较狭窄，收益受到了很大的限制，于是，引起了各俱乐部的严重不满。以下是关于俱乐部对场地广告管理的态度调查情况。

表 11 部分俱乐部对篮球管理中心场地广告管理规定的态度

| 俱乐部的数量 | 满意 | | 不满意 | | 很不满意 | | 无所谓 | |
|--------|----|------|-----|------|------|------|-----|------|
| | 数量 | 百分比 | 数量 | 百分比 | 数量 | 百分比 | 数量 | 百分比 |
| 9 | 1 | 11.1 | 5 | 55.6 | 1 | 11.1 | 2 | 22.2 |

从表 11 可以看出,各俱乐部对篮球管理中心关于场地广告的规定满意率仅为 11.1%,不满意率和很不满意率共达 65.7%,无所谓的占 22.2%。以上数据充分说明了关于场地广告的规定引起了各俱乐部的不满,这其中的主要原因是俱乐部只有几块位置不好的场地广告牌的经营权,为了维护联赛赞助商的利益,场地广告内容和形式受篮球管理中心规定的严格限制,这就严重的影响了俱乐部场地广告经营的范围和收益,引起俱乐部的不满也就是情理之中的事了。

3.3.4.4 票面广告的经营和管理

表 12 部分场馆的票面广告的销售情况

| 俱乐部名称 | 主场馆名称 | 票面广告收入(万) |
|---------|------------|-----------|
| 山东黄金金斯顿 | 东营市胜利油田体育馆 | 6 |
| 广东宏远 | 广东东莞市体育馆 | 30 |
| 浙江万马 | 杭州市黄龙体育馆 | 8 |
| 江苏南钢 | 江苏南钢体育馆 | 15 |
| 北京万丰奥特 | 北京首钢篮球中心 | 20 |
| 陕西东盛 | 西安市长安大学体育馆 | 7 |
| 吉林一汽 | 长春市体育馆 | 15 |
| 上海东方 | 上海卢湾体育馆 | 8 |
| 八一双鹿 | 宁波雅戈尔体育馆 | 5 |

很少有人能意识到一个赛事的门票的全部价值。很显然,球票提供一种凭证,指导观众找到他们的座位和观众沟通一些交易的条款。为了随之而来的高额意外保险,如此的限制法律责任是十分重要的。然而,这些平凡的应用只仅仅是巨大的市场潜力的冰山一角。球票既可以作为一种促销工具,也可作为一种收入来源。许多联盟把球票的背面当作一种广告媒介出售给企业来宣传他们的产品和发布他们的信息。^①从以上论述中我们不难看出,球票中蕴涵着很大的广告价值。在调查的 9 个主场馆中,均出售了票面广告,说明各家俱乐部和票务公司都认识到了球票的广告价值。

从表 12 的结果来看,虽然各主场馆的门票广告都有出售,但之间存在很大差异,票面广告收入最高的是广东宏远的主场比赛门票,卖出 30 万元。最低的是八一双鹿主场比赛的门票,仅售出 5 万元。球票主要是出售给到现场观看比赛的观

^① Bernard J.Mullin.Sport marketing[M].Human Kinetics Publishers.1993: 142 页

众。那么,在整个赛季当中,现场观众的总人数将在很大程度上影响到票面广告的价值。由于广东东莞市拥有良好的篮球氛围和良好的战绩,所以球市相当火爆,球票自然叫卖,特别是季后赛,经常出现一票难求的情况。同时,他们拥有极佳的比赛预期战绩,是本赛季最有希望夺取总冠军的球队,比赛场次就会增加,到场的观众人数就会明显的增多,从而他们能买出 30 万元的最高价。而山东金斯顿在东营胜利油田的主场仅有 5 场比赛,现场观众的总人数自然不会太多,广告价值也相对较小,他们的票面广告仅卖出 6 万元的最低价也就是顺理成章的事情了。八一双鹿主场虽然以往的球市比较火爆,但这个赛季由于当家球星刘玉栋的退出,使得今年的球市没有好的预期,再加上俱乐部在球票广告方面促销不利,所以票面广告仅售出很低的 5 万元。

3.3.5 场馆冠名的经营现状与管理情况

3.3.5.1 场馆冠名的经营现状

场馆冠名属于体育无形资产的开发和经营。曾在美国掀起开发投资革命的拓景娱乐集团(ENVISON)总裁 Jeff Knapple 先生分析,中国目前大城市中具备较好条件设施、地理位置优越、造型独特的大型体育场馆,虽不能与美国相比,但这些场馆仅冠名一项就完全有希望获得每年 200 万美元以上的投资。美国著名场馆冠名权经营专家卡尔·斯科斯曼曾说:“体育活动吸引着广大观众,充满动感的体育场馆的广告效应无可比拟”。美国的广告界专家认为,以 3000 万至 1 亿美元购买一个大型体育场馆的命名权 20 年,意味着这家企业的名字将可以通过印刷文字,空中电波和因特网跟潜在的客户接触 10 亿次以上,那效果比起传统的商业广告方法真是不可同日而语。^①在 NBA 的主场馆中,已有好多球馆出卖了冠名权。据了解,这一项收入就有数百万美元,如亚特兰大鹰队的菲利普体育馆、迈阿密热队的美国航空体育馆、温哥华棕熊队的通用汽车体育馆、多伦多猛龙队的加拿大航空体育馆、新泽西网队的大陆航空体育馆。^②还有去年刚刚投入使用的著名的休斯顿火箭主场丰田体育中心。

我国的 CBA 联赛经过九年的运作,其品牌价值迅速攀升,中央电视台和东方电视台等强势媒体均争相进行现场报道并编辑播报 CBA 专题节目。据统计,CBA 联赛的转播连续两年列中央电视台体育类直播节目的第一名;各大专业体育报纸也纷纷开出 CBA 专栏进行报道,比如发行量列体育专业类报纸发行量第一名的体

^① 刘国信.给体育场馆冠名[J].中外企业文化 2000.5

^② 韩月芹 NBA 球队的场馆[J].篮球.2000 (18)

坛周报；各大门户网站也都开出了 CBA 专页，如新浪网，搜狐。各类媒体的介入报道使承办联赛的主场馆的媒体曝光率大大增加，而且，涌入大量的现场观众，在非联赛期间，也开展各种形式的经营活动，因而，各主场馆在全国和当地的影响力和知名度得到很大的提升。在当今这个眼球经济时代，这里面蕴涵着丰富的无形资产。目前，承办 CBA 联赛的场馆中，仅有八一的主场宁波雅戈尔体育馆进行了场馆的冠名。

针对围绕 CBA 联赛为场馆冠名的问题，我们调查了 9 个主场馆的场馆的经营管理负责人，其中有共有 5 个场馆的负责人认为有可行性。他们分别是广东东莞市体育馆，江苏南钢体育馆，长春市体育馆，杭州黄龙体育馆，上海卢湾体育馆。据了解，有的场馆已经在酝酿之中了。在这 5 个场馆中，其中 4 个属于公共体育场馆，他们都是国家投巨资建设的，目前，已成为政府的一个负担，放开冠名权将会为场馆增加创收，有助于减轻国家财政的负担。对于企业而言，冠名承办 CBA 联赛的场馆，不但广告效果持久冲击力强，而且还可在公众中树立良好的形象。可谓经济效益和社会效益双丰收。

3.3.5.2 场馆冠名的管理

从性质上讲，场馆冠名属于体育无形资产的经营。体育无形资产的管理实质上是资产所有人对体育无形资产实施财产所有权的管理。所谓财产所有权，是指所有权人在法律规定的范围内对自己的财产享有的占有、支配、收益和处置的权利。^①

目前，承办 CBA 联赛的主场馆绝大部分属于公共体育场馆，其所有权属于国家，在执行过程中，由当地体育行政管理部门代表国家行使管理和经营的权利。场馆冠名的过程就是当地体育行政管理部门寻找赞助商的过程。在整个过程中，都要履行资产评估和报批手续。对因冠名所得的利益，应主要用于体育事业的发展，并接受国家财政、审计、银行和业务主管部门的监督和检查。

3.3.6 场馆内食品和饮料摊位的经营和管理现状

体育赛事中提供食品的传统是从民间运动会开始的，在今天的影響力仍然非常大。在美国的橄榄球超级大赛中，每个人在食品和饮料上的消费达到 50 美元。食品和饮料摊位的经营在场馆的运营过程中扮演着重要的角色，公认的事实是食品和饮料的销售与体育活动和娱乐密不可分。在我们所调查的 9 个主场馆中，都从事了这方面的经营。

^① 乐后圣 奥运产业化营运[M].北京：中国时代经济出版社.2002.1：377 页

3.3.6.1 食品和饮料摊位的经营现状

影响经营状况的因素主要因素包括以下几点：第一，当地人的生活水平和消费意识。第二，场馆服务设施水平，适当的空间和清洁的环境是影响消费的重要因素。第三，比赛时间和中场休息的时间。据统计，食品的销售在比赛开始前一小时开始，在活动中场休息时的销售量占总销售量的 80%，中场休息过后，销售量只占 20%。^①在国外的职业篮球联赛中，餐饮的经营是场馆方和俱乐部收入的很重要的一部分。但是，在我国的 CBA 联赛的主场馆中，餐饮摊位的经营状况普遍不佳。我们将经营状况分为非常好，好，一般，差，很差 5 个等级对 9 个场馆在联赛期间食品和饮料的经营状况做了调查。结果如下：

表 13 食品和饮料摊位经营状况的调查结果

| 食品和饮料 经营状况 | 主场馆名称 | 百分比 |
|---------------|-------------------------|------|
| 非常好 | 无 | |
| 好 | 东莞市体育馆 首钢篮球中心 | 22.2 |
| 一般 | 长春市体育馆 宁波雅戈尔体育馆 杭州黄龙体育馆 | 33.3 |
| 差 | 东营胜利油田体育馆 江苏南钢体育馆 | 22.2 |
| 非常差 | 上海卢湾体育馆 西安长安大学体育馆 | 22.2 |

从表 13 中可以看出，各主场馆的食品和饮料摊位的经营状况普遍不佳。在所调查的 9 个主场馆中，仅有广东东莞市体育馆和北京首钢篮球中心两个主场馆的食品和饮料摊位经营状况较好，占所调查 9 个场馆的 22.2%。主要是两方面的原因：第一，就需求方（现场观众）而言，东莞市和北京市两地的居民的生活水平较高，有较高的购买力，消费观念比较前卫，对食品和饮料的需求较大。第二，就供给方而言，这两个主场馆都有较好的食品和饮料服务设施，俱乐部和场馆方对食品和饮料的销售比较重视，从对广东宏远队的总经理方友清的访谈中了解到，他们俱乐部不但认为食品和饮料仅仅是一项生意，一项经营内容，他们还认为，餐饮是一项严肃的后勤工作，设身处地地为现场球迷着想，给球迷提供完善的服务是他们的经营原则。在餐饮经营状况比较差的 4 个主场馆中，普遍存在的一个问题就是场馆的建设水平低下，配套服务设施不齐全，这就造成不具备开展良好的餐饮经营的条件。在对南钢体育馆和上海卢湾体育馆的现场调查来看，两个体育馆

^① 伯尼·帕克豪斯 (Bonnie L.Parkhouse) 著 秦榕林等译 体育管理学[M]北京：清华大学出版 2003：425 页

都仅有一节柜台在惨淡经营,商品品种单一,周围灯光暗淡,也没有精致的广告设置。除此之外,还有一个很重要的原因就是他们对食品和饮料的经营没有给予足够的重视,认为可有可无。

食品和饮料的消费对象是现场观众,他们对此项服务最有发言权。于是,我们调查了 3 个主场馆的现场观众对所在主场内的食品和饮料经营服务的态度。

表 14 三个主场的现场观众对食品和饮料经营服务的态度调查结果

| 主场馆 名称 | 调查 人数 | 很满意 | | 满意 | | 基本满意 | | 不满意 | | 很不满意 | |
|-----------|----------|-----|-----|----|------|------|------|-----|------|------|------|
| | | 人数 | 百分比 | 人数 | 百分比 | 人数 | 百分比 | 人数 | 百分比 | 人数 | 百分比 |
| 南钢体育馆 | 120 | 2 | 1.6 | 26 | 21.6 | 23 | 19.2 | 48 | 40 | 20 | 16.6 |
| 黄龙体育馆 | 100 | 8 | 8 | 34 | 34 | 30 | 30 | 19 | 19 | 9 | 9 |
| 卢湾体育馆 | 90 | 6 | 6.7 | 17 | 18.9 | 18 | 20 | 35 | 38.9 | 10 | 11.1 |

从表 14 中我们可以看出,黄龙体育馆的现场观众对其场馆内的食品和饮料的服务满意度较高,这主要是因为黄龙体育馆为新开放的体育馆,其配套服务设施较齐全,摊位环境清洁,空间较大,供应的商品品种繁多,能够很好的满足顾客的需求。而南钢体育馆和卢湾体育馆的现场观众对其场馆内的食品和饮料的服务满意度较低,均有百分之五十以上的不满意率,充分说明了这方面的经营和服务远远不能达到顾客的要求。

3.3.6.2 食品和饮料摊位的管理现状

目前,在我国的 CBA 联赛中,各主场馆的食品摊位的经营权主要有三种形式,一种经营权属于俱乐部,一种经营权只属于场馆方,第三种经营权属于俱乐部和场馆方共同拥有。

表 15 食品和饮料摊位的经营权状况调查情况

| 食品摊位经营权归属情况 | 俱乐部名称 | 所占百分比 |
|-------------|----------------------|-------|
| 俱乐部 | 广东宏远 上海东方 | 22.2 |
| 场馆方 | 吉林东北虎 陕西东盛 浙江万马 八一双鹿 | 44.4 |
| 俱乐部和场馆方共同拥有 | 山东金斯顿 北京万丰奥特 江苏南钢 | 33.4 |

从表 15 我们可以看到,有 2 家经营权属于俱乐部,占 22.2%,有 4 家属于场馆方,占 44.4%,有 3 家由俱乐部和场馆方共同拥有,占 33.4%。其中,经营权属于俱乐部的两家广东宏远和上海东方都是将经营权特许给专业的食品和饮料专卖进行经营,俱乐部从中收取特许费。经营权属于场馆方的 4 个主场馆的食品和饮料摊位都是由场馆方独立的进行经营和管理。

在我们的调查中发现,在联赛期间,各主场馆内的食品和饮料的摊位存在严重的管理不规范的情况。由于许多的场馆内的食品和饮料的摊位是临时搭建的,所以绝大部分都没有卫生许可证,销售人员也都没有经过专门的培训,服务存在隐患。

3.3.7 场馆内球队和联赛的标志性产品的经营和管理

在职业体育产业中,俱乐部本身就是一个品牌,而任何一个品牌都是由一系列的标识组成的。球队的标志性产品就是依据球队俱乐部和联赛的一系列的标识所开发的球迷产品,如队服、鞋帽、围巾、纪念品和球星卡等。这类产品的经营领域十分宽广,潜在的市场价值十分可观。同时,对俱乐部的意义也是很大的。首先,它是拓展俱乐部财源的一个重要渠道;其次,标志性产品的经营也是树立俱乐部品牌形象和引导球迷形成对俱乐部归属感的需要。体育标志性产品的营销是体育标志性产品经营活动的关键。^①体育营销学上有个著名的 5P 理论,分别是 Product (产品)、Price (价格)、Promotion (推广)、Place (地点)、Public relations (公共关系)。从 5P 理论可知,选择产品的销售地点十分重要。一般来讲,现场球迷都是篮球的忠实爱好者和主队的忠实球迷,他们是主队和联赛标志性产品的主要购买者,所以,选择在主场馆内销售此类产品不失为一明智之举。

在球队和联赛的标志性产品开发方面,NBA 各球队都做得非常好。他们认为,对职业联盟来讲,产品延伸的开发不仅意味着增加一些新的特许权,而且意味着可以创造一些相关的产品和服务,从而提升联盟在国内和国际上的影响力。^②NBA 每支球队都在主场体育馆内设有若干专卖店,里面各种纪念品应有尽有,凡是标有“NBA”三个字,有球队标志的商品就比原来贵一倍。一件单层队服 43 美元,一个玻璃杯子 10 美元、球星卡 5 美元一包,除此之外,标有球星号码的服装也卖的很火爆。虽然贵,可还是有人买,这就是 NBA 的品牌效应,球迷需要一种归属感。^③

目前,场馆内的球队和联赛标志性产品的开发和经营都已得到了篮球运动管理中心和各俱乐部的重视。在所调查的 9 个俱乐部中,除了陕西东盛队之外,其它 8 家俱乐部进行了这方面的经营。但经营情况有好有差。从调查中了解到,广东宏远、吉林东北虎两家俱乐部的标志性产品销售情况比较好,而其它 5 家俱乐部则

^① 王晓曦.美国体育标志产品的经营模式的研究[J] 中国体育科技, 2004.1

^② Maher,P.(1987, August 17).Marketing talk with David Stern.Sports Marketing News pp.18-19

^③ 卢泰宏 杨晓燕 行销体育[M] 成都:四川人民出版社.2003: 140 页

销售情况不容乐观。

在球队和联赛标志性产品的经营和开发中，主要存在以下几方面的问题：第一，开发的产品不够精致，不具备较高的收藏价值，这直接影响到球迷的购买欲。第二，缺乏主动的宣传和推广，只是消极地等球迷上门购买，没有充分发挥球星的号召力和影响力。第三，没有给观众留出充分的购买时间。摊位都是摆放在馆内，只有观众入场后才能进行购买，而按规定，观众只有在开赛前四十分钟才能入场，入场后，大家的兴致已转移到比赛中，无暇顾及这些摊位。

据了解，各俱乐部对这类产品都采用“授权+自营”的管理模式，即俱乐部授权专门的企业进行开发和生产，自己俱乐部负责经营和管理。

3.3.8 小件寄存的经营和管理

体育营销学的知识告诉我们，许多体育组织特意提供或出售一些核心产品所附加的服务；有时这些服务是免费的，有时这类服务是需要额外加钱的。^①小件寄存服务就属于这一类情况。它是方便现场观众的一项很重要的环节，观众把所带的东西寄存，可以一身轻松的观看精彩的篮球比赛。

在我们所调查的 9 个主场馆中，除了上海卢湾体育馆之外，其他 8 个主场馆提供这方面的服务。这其中又可分为两种情况，一种是有偿服务，采用这种有偿服务的有两个馆，他们分别是广东东莞市体育馆和北京首钢篮球中心。虽然他们采取有偿服务，但收费都很低，只收取很少的成本费，不以赢利为目的。其余的 6 个主场馆提供无偿服务。

据了解，小件寄存这项服务的经营和管理均由场馆方负责。

3.3.9 车辆寄存的经营和管理

车辆寄存是场馆经营的一个项目，也是保障联赛后勤工作的重要一环，搞好这方面的服务可以让观众安心的看球，给观众留下美好的印象，同时，也可减少场馆方被起诉的麻烦。

目前，在所调查的 9 个主场馆中，他们均有大型的停车场，也都提供这方面的服务。其中，有 4 个场馆对这项服务是收费的，分别是北京首钢篮球中心，广东东莞市体育馆，长春市体育馆和杭州黄龙体育馆。其它 5 个主场馆是免费的。

在管理方面，因事关观众的财产安全问题，各主场馆都非常重视。他们都派专人联合当地公安部门的同志共同管理停车场。

^① Bernard J.Mullin.Sport marketing[M].Human Kinetics Publishers.1993: 144 页

3.4 CBA 主场馆的经营和管理存在的主要问题

3.4.1 各主场馆建设水平不高

如今的体育馆不再只是观看比赛的地方，它是一个集餐馆、酒吧、野餐区和贵宾包厢的娱乐中心。^①这就要求场馆拥有较高的建设水平和和完备的配套服务设施来满足现场观众的需求。目前，承办 CBA 联赛的主场馆普遍存在建设水平不高的问题，主要是这些场馆都是为承办大型运动会而建，当初都没有考虑到日后有利于职业篮球竞赛的开发的需要。

针对主场馆的基础设施情况，我们分别对俱乐部的经营负责人做了调查，结果如下：

表 16 俱乐部经营负责人对主场馆基础设施能否满足篮球竞赛开发的态度调查

| 主场馆数量 | 可以 | 百分比 | 不可以 | 百分比 | 差得很远 | 百分比 |
|-------|----|------|-----|------|------|------|
| 9 | 3 | 33.4 | 4 | 44.4 | 2 | 22.2 |

从表 16 的数据中我们可以看出，仅有 3 家俱乐部认为主场馆可以满足篮球竞赛开发的要求，他们分别是北京万丰奥特篮球俱乐部，浙江万马篮球俱乐部和广东宏远篮球俱乐部。有 4 家俱乐部认为主场馆不能满足篮球竞赛开发的要求，他们分别是江苏南钢篮球俱乐部，吉林一汽篮球俱乐部，上海东方篮球俱乐部和八一双鹿俱乐部。有 2 家认为差得很远，分别是山东黄金金斯顿篮球俱乐部和陕西东盛篮球俱乐部。难怪江苏南钢体育馆的馆长王少华说，因受场馆设施条件的限制，很多围绕 CBA 联赛进行产业开发的想法都无从实现。由此看来，各场馆的建设水平低下已成为制约场馆内篮球产业开发的一个重要因素。

3.4.2 缺乏与现场球迷的沟通与了解

俗话说，知己知彼，百战不殆。现场观众是场馆经营项目的消费主体之一，了解他们的需求和想法是成功经营和管理的关键所在。但各俱乐部对这方面的重视明显不够。在所调查的 9 个俱乐部中，没有一家俱乐部对现场观众开展过问卷调查和现场调查。这一现象严重违背了经济学规律，严重影响了场馆的经营和管理。体育营销学的观念告诉我们，要把观众理解成消费者^②。作为产品生产者的俱乐部和场馆方对自己的服务对象都不了解，对开展经营管理工作是很不利的。

^① 卢泰宏 杨晓燕 行销体育[M] 成都：四川人民出版社.2003.4：68 页

^② 马修·D·尚克 (Matthew D.Shank) 著. 董进霞译 体育营销学[M] 北京：清华大学出版社.2003.3：188 页

3.4.3 缺乏关于主场馆的经营分析与评价体系

经营分析与经营评价,是直接决定经营成功与否的主要环节。因此,近年来,关于“经营分析与评价”方面的研究,一直是经营学家们最为关心的热点课题。那么,何为产业的经营分析和评价呢?经营分析、经营评价,包含有非常相近但又严格区别的不同内容。经营分析,一般指以企业财务上的实际状态、问题为着眼点进行的分析活动。经营评价,一般指包括经营分析在内,对企业全部经营过程(所有经营活动)的评价活动。在经营分析、评价过程中,并不只是确认是否实现了哪个设想出来的成果,更重要的是为了弄清楚为什么经营业绩没有达到预期的目标,影响经营业绩的问题出在哪个环节,针对出现的问题应该采取什么样的具体对策等。^①在调查的9家俱乐部中,仅有广东宏远俱乐部一家建立了主场馆的经营分析与评价体系,其他8家俱乐部则没有建立主场馆的经营分析和评价体系,这一结果说明各俱乐部还都没有充分认识到经营分析和评价的重要性,这就导致在整个经营和管理过程中,不能及时的找出不足之处,进而不能做出正确的决策,很不利于俱乐部有效地展开主场馆的经营和管理。建立了主场馆的经营分析和评价体系的广东宏远俱乐部成为第一家赢利的俱乐部也有力地证明了建立经营分析和评价体系的重要性。

3.4.4 竞赛体制不合理

由于联赛存在升降级制度,各俱乐部都把球队的战绩当作俱乐部的头等大事来抓,经常看到许多俱乐部的总经理跟着球队南征北战就是个明证,这就导致俱乐部没有更多精力来处理主场馆的经营和管理。同样由于升降级等方面的原因,每只球队从理论上都存在降级的可能性,导致各主场馆都相对的不固定,2003~2004赛季就有山东金斯顿,辽宁盼盼,浙江万马和陕西东盛4家俱乐部更换了主场馆,这就使得场馆方和俱乐部就主场馆的经营方面不能进行长远的打算和规划。

3.4.5 政府的支持力度不够

一支职业篮球运动队能给城市带来两方面的收益,一是直接收益,主要表现在两个方面。第一,可以刺激当地居民的消费,提高了平均消费倾向,同时,可以增加就业机会。第二,职业篮球运动队可以刺激城市的净出口。主要表现在吸引其它城市的球迷来到比赛现场进行消费,无形中提升了当地的经济。另一种收益是间接收益。它可以提升城市的知名度,丰富当地居民的业余文化生活水平,

^① 乐后圣 奥运产业化营运[M].北京:中国时代经济出版社.2002.1: 459~474 页

提高该城市居民对城市的认同感。所以,政府理应给予在当地落户的职业篮球俱乐部和承办联赛的场馆一定的财政支持和政策支持。但是,现实却不是这样。在所调查的 9 个主场馆中,有 6 个主场馆的经营负责人认为影响主场馆经营和管理的因素之一是政府的支持力度不够,主要表现在没有优惠的税收政策;在联赛前,没有投入足够的资金对场馆进行维修和改造。

3.5 改善承办 CBA 联赛的主场馆经营与管理的对策研究

在我们调查的 9 家俱乐部中,有 6 家俱乐部认为主场馆的经营开发仍有非常大的上升空间,有 3 家认为上升空间较大,充分说明了在 CBA 联赛期间,主场馆的经营开发仍有很大的潜力可挖。我们在这里做一些探索性的研究。

3.5.1 发挥各种有利因素,最大限度增加现场球迷的数量

体育营销学的理论告诉我们,体育项目的观众是体育产品链的显现的和潜在的消费者,有时候,体育观众比体育本身都重要。^①现场观众直接或间接的影响着 CBA 联赛的场馆开发和经营,所以要想更好的开发和管理场馆,最重要的就是尽量的增加现场观众的数量。

表 17 影响球迷到现场看球的因素重要性排序

| 影响因素 | 非常 重要 | 重要 | 一般 | 次要 | 非常 次要 | 得分 | 重要性 排 序 |
|--------------------|----------|----|----|----|----------|----|------------|
| 比赛的水平质量精彩程度 | 16 | 4 | | | | 92 | 1 |
| 当地人的篮球意识 | 10 | 7 | 3 | | | 87 | 2 |
| 新闻界对比赛的宣传报道 | 9 | 7 | 4 | | | 85 | 3 |
| 比赛是否有著名的球星的出场 | 9 | 6 | 5 | | | 84 | 4 |
| 俱乐部和体育馆的经营人员的管理水平 | 7 | 9 | 2 | 2 | | 81 | 5 |
| 合理的门票价格 | 6 | 8 | 4 | 2 | | 78 | 6 |
| 积极的门票促销活动 | 6 | 6 | 7 | 1 | | 77 | 7 |
| 多渠道的门票销售方法 | 5 | 8 | 5 | 2 | | 76 | 8 |
| 体育馆俱乐部新闻界观众之间良好的关系 | 5 | 7 | 6 | 3 | | 75 | 9 |
| 比赛体育馆的位置 | 4 | 8 | 7 | 1 | | 75 | 10 |
| 体育馆的服务设施水平 | 4 | 5 | 8 | 2 | 1 | 69 | 11 |
| 当地人的生活水平 | 3 | 6 | 6 | 3 | 2 | 65 | 12 |
| 比赛前、中、后的文体表演 | 1 | 5 | 12 | 1 | 1 | 64 | 13 |

经过对多位篮球界专家和体育营销学专家的调查,初步确定了 13 项最重要的

^① 肯·卡瑟,多蒂·博·奥尔克斯著 高远洋译 体育与娱乐营销[M]电子工业出版社.2002..7: 12 页

影响球迷看球的因素。为了抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，更好的对整个球市实施有利的调控，在 2003~2004 赛季期间，我们又对 CBA 各职业篮球俱乐部的经营负责人，主场馆的经营负责人以及相关专家发放问卷 20 份，请他们对 13 条影响因素的重要性逐个进行主观评价。重要性的等级分为 5 个级别，即非常重要，重要，一般，次要，非常次要。5 个等级对应的得分为 5，4，3，2，1，计算每条影响因素的重要性得分，按专家评分的高低确定每条影响因素的重要性，如果积分相同，则按获“非常重要”的这一评价进行排序，依次类推。调查结果如下：

从表 17 中我们可以看出，十三条影响因素的重要性各不相同。但是对俱乐部和主场馆的经营人员来讲，其可控程度又各不相同。经营管理人员只能对其中的一些因素实施有效的控制，而对一些因素无能为力。例如，比赛的水平、质量、精彩程度是影响观众人数的最重要的因素，这一因素由参赛的 12 支队伍的水平决定，水平相对固定，且受临场发挥的影响，经营部门对此因素无能为力。提高排在第二位的当地人的篮球意识也不是一蹴而就的事情，需要一个长期的过程；比赛是否有著名球星出场要到开场前才能知晓；一旦主场选定，比赛的体育馆的位置是固定的；当地人的生活水平也是相对固定的。综上所述，经营部门只能对部分影响因素起主控作用。因此，经营部门应把工作的重点放在可以实施有效控制的要素主控上面。而影响因素的可控性的评价，可以帮助经营管理人员明确联赛中的工作重点。在 CBA 联赛中，经常发现有些经理跟着球队南征北讨，有些时候还在球场上指点江山，显然，他们没有抓住经营工作的重点，对可控性的研究将会有助于他们抓住工作的重点，做到对经营工作有的放矢。

表 18 为各俱乐部和场馆方的经营管理人员指明了 CBA 联赛中市场营销的工作的目标和重点。即，产品——体育馆的配套服务设施，比赛前、中、后的文体表演；价格——合理的门票价格；渠道——多渠道的门票销售方法；促销——新闻界的宣传报道，积极的门票促销；公共关系——体育馆俱乐部新闻界观众之间良好的关系；人才——俱乐部和经营管理人员的管理水平，经营观念的转变。

表 18 经营部门对影响现场观众人数的因素可控程度

| 重要性排序 | 影响因素 | 经营部门可控性 | 控方 |
|-------|--------------------|---------|------|
| 1 | 比赛的水平质量精彩程度 | | 参赛队 |
| 2 | 当地人的篮球意识 | | 市民 |
| 3 | 新闻界对比赛的宣传报道 | 可控 | 经营管理 |
| 4 | 比赛是否有著名的球星的出场 | | 参赛队 |
| 5 | 俱乐部和体育馆的经营人员的管理水平 | 主控 | 经营管理 |
| 6 | 合理的门票价格 | 主控 | 经营经营 |
| 7 | 积极的门票促销活动 | 主控 | 经营管理 |
| 8 | 多渠道的门票销售方法 | 主控 | 经营管理 |
| 9 | 体育馆俱乐部新闻界观众之间良好的关系 | 主控 | 经营管理 |
| 10 | 比赛体育馆的位置 | | 体育馆 |
| 11 | 体育馆的服务设施水平 | 主控 | 经营管理 |
| 12 | 当地人的生活水平 | | 市民 |
| 13 | 比赛前、中、后的文体表演 | 主控 | 经营管理 |

3.5.2 改善场馆的设施条件，制定合理的主场馆的标准

场馆设施是竞赛和产业开发的保障，为了更有利于竞赛的举办和产业的开发，篮球管理中心作为联赛的组织者和管理者对于承办 CBA 联赛的主场馆必须制定最基本的标准条件。比如，场馆的容纳量和结构要达到一定的要求；由于主场所在的城市会对展开场馆经营有极大的影响，大城市比小城市具有更广阔的市场潜力，所以要对主场所在城市的规模和相关指标进行限定；为了给愿意付费的球迷提供更优质的服务，提升看球的品位，规定场馆内必须有豪华包厢设施；为了更好的提升 CBA 品牌的价值对不符合标准的场馆要提出定期整改，整改还不合格的场馆不予批准承办联赛。

俗话说，它山之石，可以攻玉。在改善体育场设施方面，美国的做法可以给我们一些启示。为了节省开支，他们往往采用翻新旧球馆的方法，而不是花巨资去建新体育馆。他们在体育场座位改革方面，最新的趋势是建设“俱乐部席位”。这些座位通常提供个人包厢式的带坐垫的豪华座位，但没有不受别人干扰的独处。俱乐部席位包括带空调的休闲室、多功能电视、小卖部、停车优惠、门房服务和座位排与排之间更大的空间。他们将手操纵的记分板改成电视墙。电视墙的尺寸是 16 英寸*14 英寸，悬挂在运动场的四角。来自 UNC 体育办公室的斯帝夫·基尔希纳说：“体育迷对新安装的电视墙的反应是非常积极的。他们喜欢能够有机会从不同角度和比以前更靠近地观看。”他同时还指出了电视墙给体育经营者带来的益

处,包括传播现场赛前或赛后采访、激起体育迷兴奋和促销门票与赞助信息的能力。^①

3.5.3 加强经营和管理人才的培训

人才是各生产要素的第一要素,加强经营和管理人才的培训是至关重要的。可以对俱乐部负责人和场馆的经营管理负责人定期举办相关的培训班,借助外脑给他们洗脑。比如在北京已举办两届的职业篮球运作研讨会和已举办七届的全国场馆经营和管理研习班,这些活动及时传达最新的经营和管理理念,取得了很好的效果,受到了与会者的普遍好评。还可以定期邀请一些国外的场馆经营和管理方面的专家来讲学,向他们学习先进的管理和经营方面的经验,促进 CBA 联赛的场馆经营和管理水平的提高。在当今这个互连网时代,信息化时代,建立一个关于场馆经营和管理方面的专业网站不失为一个好办法,网站可以给有关方面搭建一个交流的平台,互相学习,取长补短,共同把承办 CBA 联赛的主场馆经营和管理做好。

3.5.4 一切以现场球迷为核心,加强与现场球迷的沟通

在主场馆的经营和管理的过程中,首先要转变现在的经营观念,职业体育俱乐部是经营娱乐,而不是经营胜负。^②要建立以娱乐球迷,服务球迷的经营理念。要在主场营造一种“家”的感觉。在这一点上,我们的 CBA 的场馆与 NBA 的场馆形成了鲜明的对比。在 NBA 联盟的比赛中,比赛前,经常会看到一些球迷早早来到体育馆,他们大口喝啤酒,大块啃热狗,当然,这些东西可方便地在体育馆买到,整个就像一个游乐场,明媚阳光之下,播报声,欢呼声,金属球棒击中小白球时那一声悦耳的“叮”。^③这正是我们 CBA 的场馆所欠缺的,我们对江苏南钢体育馆,杭州黄龙体育馆和上海卢湾体育馆的现场调查中看到这样的景观:许多球迷早早的来到球馆,由于比赛前 40 分钟不许入场,他们除了看球,很难再找到其他的乐子,在比赛的中场休息时间,绝大部分球迷也是无所事事,有的坐在座位上聊天,有的躲到走廊里去抽烟,严重影响了球场内的环境。对比可见,NBA 在体育场馆的经营方面,可谓处心积虑。曾在耐克供职近十年的平涛在第一届职业篮球研讨会上强调,应将 CBA 职业联赛定义为“娱乐”,将球迷放在中心位置。他说:“如果一个年轻人在悠闲的夜晚去看一场 CBA,和看场电影并没什么区别,

^① 马修·D·尚克(Matthew D.Shank)著,董进霞译 体育营销学[M]北京:清华大学出版社.2003.3:208页

^② 乐后圣 奥运产业化营运[M].北京:中国时代经济出版社.2002.1:483

^③ 清明 我对美国体育场馆的感受[J] 体育博览 2003.6

那么对于俱乐部经营者来说,能够将人们从电影院拉进体育馆,这就意味着成功。”那么,如何做到这一点呢?首先要了解观众的所需所想,建立市场信息系统(Marketing Information System)不失为一个好的方法。它主要是通过问卷、访谈等方法收集消费者的有关信息,将收集到的信息进行整合分析,建立一个市场信息数据库。它主要能起到如下作用:1)与消费者沟通。它能使球迷感觉到自己受到了关心。2)有效的促销。在促销预算方面,有保持良好的 MIS 的组织比没有 MIS 的组织将会花费更少的钱。3)吸引赞助商。潜在的赞助商想知道他们的投资将会有助于他们的生意。MIS 能够轻松的回答这个问题。^①市场资料的搜集最常用的基本方法就是个体观察和调查法,它包括问卷调查和面谈两种方式。在实践中,俱乐部可以运用这两种方式对现场的观众进行调查,把搜集到的数据进行相关的统计分析,建立自己的市场信息系统,根据这个系统制定俱乐部的场馆经营和管理的策略。这种建立在市场调查基础上的经营策划,肯定会使场馆经营和管理更加成功。

3.5.5 建立完整的经营分析与评价体系

经营的分析 and 评价是直接决定经营成功与否的主要环节,所以针对主场馆的经营和管理建立完整的分析和评价体系是极其重要的。那么,如何建立这一体系呢?经营分析、评价,最重要的一点是如何应对经营活动的各种业务内容选择分析、评价的具体内容、具体方法。第一步要根据具体的经营项目和以前的业绩设置切实可行的标准;第二步,收集各种相关的、必要的信息和资料,对照事前设置的经营目标进行分析、评价和讨论。在这一过程中,一旦发现了差异,必须彻底查明其中的原因要素。第三步,针对具体的实绩与事前设置的经营目标产生差异的原因采取修正活动,以便更好的应对将来的挑战。

3.5.6 加强风险管理意识,整顿赛场秩序

风险是指灾难或可能出现的危险或受到的伤害。篮球竞赛期间,大量观众聚集于体育馆,是各种意外伤害高发地,所以要防患于未然。在这个赛季中,赛场秩序已成为一个焦点问题,由于各队之间竞争激烈与残酷,许多赛场出现了观众辱骂裁判员、教练员、工作人员和向场内投掷杂物等不理智行为,不仅干扰了比赛的正常进行,还造成了极大的安全隐患。其中,浙江万马的诸暨赛区就是因为严重的赛场秩序问题被取消了主场资格。篮球赛场安全和秩序不仅保障比赛的顺

^① Bernard J.Mullin.Sport marketing[M].Human Kinetics Publishers.1993:87-115

利进行,而且事关现场有关人员的安全问题,不容小觑。同时,在场馆经营和管理中,意外伤害可能会导致法律诉讼,给体育馆经营者造成经济损失。^①在当前的场馆的经营中,各主场馆和俱乐部风险意识普遍较弱,加强风险意识已迫在眉睫。经营者应努力缩小容易发生的危险对观众的意外伤害,联合各有关部门,净化赛场秩序,积极加强对观众的宣传和引导。风险管理的关键是关注如何预防场馆经营各种不当的伤害的发生。为了使风险管理更有效率,应做好以下工作:鉴定可能的风险,估计它们的可能性,计划如何应付这些风险,为降低风险制定标准和程序。

3.5.7 加大无形资产的开发力度

在无形资产开发领域,有三大方面的工作最具开发潜力。第一方面是运动场标志方面。现在,在每一寸可利用的空间里,运动场标志盛行起来,和其他形式的广告一样,运动场标志是为提高品牌或企业知名度、通过与运动队和体育的联系创造一个令人喜爱的形象,改变态度或保持对它喜爱的态度从而最终提高销量而设计的。^②在这一方面,可以重点开发计分牌和观众入口两处。计分牌是现场有关人员和摄相机关注的焦点,运动场中最能吸引眼球的地方,这种关注将会贯穿整场比赛,具有极高的广告价值和市场价值。目前,在承办 CBA 联赛的各场馆中,利用记分牌做广告还是一片空白,是一片开发前景相当诱人的处女地,做好这方面的开发可以为俱乐部和场馆方带来相当可观的经济效益和社会效益。每个场馆的观众入口都有好几处,它是观众的必经之处,也具有很高的广告价值,可以吸引赞助商对其冠名,并把冠名企业的名称印制在球票上,从而,起到很好宣传效果。第二方面是户外广告。比赛场地本身已成为做户外广告的理想地点。^③户外广告应长时间的摆放在一个固定的位置,以便观众能反复地看到这一信息,这样做可以强化广告上的信息。为了获得更多的曝光率,选择广告的摆放位置是很重要的,这是在实践中应重点关注的问题。第三方面是联赛和标志性产品专卖方面。可以在各主场馆内建立统一模式的联赛和各球队标志性产品的专卖店,这样做既可以提升联赛和各球队的品牌价值,又可以为各俱乐部和场馆方获得很多的收入。

^① 伯尼·帕克豪斯 (Bonnie L.Parkhouse) 著 秦椿林等译 体育管理学[M]北京:清华大学出版 2003: 435 页

^② 马修·D·尚克 (Matthew D.Shank) 著 董进霞译 体育营销学[M]北京:清华大学出版社.2003:382

^③ Stotler,D,&Johnson,D,(1989,July).Assessing the impact and effectiveness of stadium advertising on sports spectators at Division I institutions.Journal of Sport Management,3,90-102.

4 结论与建议

4.1 结论

4.1.1 在 CBA 联赛中，俱乐部与场馆方存在四种产权关系方式。山东金斯顿俱乐部和胜利油田胜北体育馆是采用场馆方按比赛门票收入的固定比例提成的方式。八一双鹿与宁波雅戈尔体育馆是采用按比例提成，但根据每年的门票销售情况确定提成比例的方式。其他俱乐部是给场馆方交纳一定数额的租金。江苏南钢俱乐部和北京首钢俱乐部是用自己的场馆，零租金。

4.1.2 目前，除了北京首钢篮球中心和杭州市黄龙体育馆之外，其它的主场馆的基础设施和赛场布置比较简陋，尚不能满足篮球产业开发的要求。

4.1.3 场馆经营和管理方面的人才匮乏，已成为制约我国 CBA 联赛的主场馆的经营和管理的一个重要因素。

4.1.4 在豪华包厢的方面，只有一小部分主场馆中有豪华包厢，它们分别是上海卢湾体育馆，南钢体育馆，东莞市体育馆和北京首钢篮球中心。但豪华包厢设施都比较简陋，离真正意义上的豪华包厢尚有不小的差距。东莞市体育馆内的豪华包厢经营和管理状况较好，其它三个主场馆的豪华包厢经营和管理状况不理想。

4.1.5 在座位特许（季票）的经营方面，各俱乐部都开展了这个方面业务，但销售情况存在较大差异，其中江苏南钢俱乐部经营状况最好，陕西东盛俱乐部经营状况最差。

4.1.6 各主场馆的场地广告销售有较大差异，以江苏南钢主场馆内的场地广告经营状况为最好，收入为 250 万元，最差的是上海卢湾体育馆内的场地广告，仅卖出 2 块，收入为 10 万元。65.7% 的俱乐部对体育总局篮球运动管理中心关于场地广告的规定存在不满。

4.1.7 在食品和饮料方面，各俱乐部和场馆方都没有给予足够的重视，开发不够充分，尚不能满足现场观众的需求。经营和管理状况也比较混乱，存在很大的卫生隐患。在所调查的 9 个主场馆中，北京首钢篮球中心的情况最好，陕西东盛的主场长安大学体育馆的情况最差，没有提供这方面的服务。

4.1.8 竞赛体制中的升降级制度是影响 CBA 联赛的场馆经营和管理的最重要的因素。

4.1.9 没有一家俱乐部和场馆方对现场观众开展过调查，严重缺乏与现场观众的沟通和了解，没有把球迷的需要摆在第一位。

4.1.10 运动场标志性广告和户外广告开发不够充分，严重影响了俱乐部和场馆方的收益。

4.1.11 主场馆内的联赛和球队的标志性产品都在惨淡经营，没有形成规模，缺乏影响力。

4.1.12 对场馆的经营和管理缺乏经营分析和经营评价体系，造成场馆的经营缺乏整体规划，目标不明确，经营和管理水平低下。

4.1.13 政府的支持力度不够，已成为制约 CBA 的场馆经营和管理的一个重要因素。

4.2 建议

4.2.1 制定科学合理的主场馆的标准条件，对不符合要求的场馆不予批准承办联赛，以保证比赛的顺利进行和更好的开展场馆方面的经营和管理。

4.2.2 对现场观众展开调查，并据此建立市场信息系统 (Marketing Information System)，增强场馆经营和管理的有效性和针对性。

4.2.3 通过举办短期培训班，经验交流会和建立网站等方式，加强经营和管理人才的培养，提升场馆的经营和管理水平。

4.2.4 转变经营观念，把服务球迷，娱乐球迷作为场馆经营和管理的理念。因为赢得了球迷，也就赢得了市场。

4.2.5 建立完整的有关场馆经营和管理的分析和评价体系，使经营和管理更趋于科学化，规范化。

4.2.6 在各主场馆内构建统一模式的标志性产品的专卖店，既可提升联赛和球队的品牌价值，又可给俱乐部和场馆方带来可观的收入。

4.2.7 加强运动场标志的开发，比如可以在现场观众和摄像机镜头关注的焦点——计分牌上做广告；放开户外广告的经营，出售场馆的冠名权。

4.2.8 政府给予充分的支持，俱乐部，场馆方与当地公安部门联合，维护好赛场秩序，加强赛场安全的管理，以减少安全隐患。

5 参考文献

- [1] 武云化.体育科研实践与理论[M].北京:北京体育大学出版社,2001年
- [2] 张发强.体育经济漫谈[M].北京:世界图书出版社,2002年9月
- [3] 伯尼·帕克豪斯(Bonnie L.Parkhouse)著 秦春林等译.体育管理学[M].北京:清华大学出版社,2003年11月
- [4] 马克·D.尚克(Matthew D.Shank)著 董进霞等译.体育营销学[M].北京:清华大学出版社,2003年3月
- [5] 杰·科克利(Jay J.Coakley)著 管兵等译.体育社会学[M].北京:清华大学出版社,2003年7月
- [6] 迈克尔·利兹 彼得·冯·阿尔门著(Michael Leeds & Peter von Allmen) 杨玉明等译.体育经济学[M].北京:清华大学出版社,2003年3月
- [7] Bernard J.Mullin,Stephen Hardy,William A.Sutton Sport marketing[M]Human Kinetics Publishers, USA.1993
- [8] Stotler,D,&Johnson,D,(1989,July).Assessing the impact and effectiveness of stadium advertising on sports spectators at Division I institutions.Journal of Sport Management,3,90-102
- [9] Maher,P.(1987,August 17).Marketing talk with David Stern,Sports Marketing News pp.18-19
- [10] 杨铁黎.职业篮球试场论[M].北京:北京体育大学出版社,2003年5月
- [11] 钟秉枢.体育营销指南[M].北京:中信出版社,2003年4月
- [12] 张力为.体育科学研究方法[M].北京:高等教育出版社,2002年12月
- [13] 科尔尼有限公司.让比赛开始吧 面对新兴体育运动产业中的问题与挑战[J]上海综合经济,2003.3
- [14] 刘国信.给体育场馆冠名[J].中外企业文化,2000.5
- [15] 白喜林 盛绍曾.中国职业篮球俱乐部的经营现状与发展对策[J].中国体育科技.2000.5
- [16] 国家体育总局 中国男子篮球甲A联赛场地广告管理暂行规定,2003.9
- [17] 杨铁黎等. NBA 职业篮球市场的成功经验与启示[J].北京体育大学学报 2000.3

- [18] 刘亚平. 从一数到五[J].新体育, 2003.5
- [19] 肯·卡瑟, 多蒂·博·奥尔克斯著 高远洋译 体育与娱乐营销[M].电子工业出版社,2002.7
- [20] 韩月芹.NBA 球队的场馆[J].篮球, 2000, 9
- [21] 卢泰宏.杨晓燕.行销体育[M].四川人民出版社,2003.4
- [21] 耿力中. 体育市场——策略与管理[M].北京:人民体育出版社, 2002, 1
- [22] 李悦. 产业经济学[M].北京:高等教育出版社, 2002, 2
- [23] 顾建平. 对体育场馆走向市场的几点思考[J].上海财税, 1996, 6
- [24] 乐后圣. 奥运产业化营运[M] 北京:中国时代经济出版社, 2002, 1
- [25] 惠子 .美国体育场馆冠名还热吗?[J] 体育经济,2001, 11
- [26] 北京体育场馆的管理方向[J] 首都师范大学学报,1998,6
- [27] 赵钢. 关于我国对外开放的体育场馆实行经营性管理问题的研究[D].硕士论文, 体育科学, 1995, 2
- [28] 叶加宝等. 公共体育场馆经营管理过程中存在的问题及对策研究[J].天津体育学院学报, 2001, 1
- [29] 国家体育总局政策法规司.中国体育市场研究[M]
- [30] 李明. 体育产业学导论[M] 北京:人民体育出版社, 2001, 9
- [31] 林艳. 摆脱“包袱”——体育场馆的困境与出路[J].中国体育科技, 1995.3
- [32] 沈佳. CBA 市场开发研究[J].体育科研, 2001.6
- [33] 赵云宏等. 我国体育场馆经营管理现状及对策的初步研究[J]. 西安体育学院学报,2001.1
- [34] 大平. 困境中的大型体育比赛场馆[J].体育文史, 1996.1
- [35] 丁健等 提高体育场馆综合效益的研究[J].西安体育学院学报, 1999.4
- [36] 雷厉. 国内外体育场馆政策及对我国体育场馆未来发展的启示[J].体育文史, 2000.3
- [37] 王晓曦.美国体育标志产品经营模式的研究[J].中国体育科技,2004.1
- [38] 竞赛部长王玄在CBA联赛小结会上的发言.www.bsgb.com/newsview.php=?235
- [39] 联赛副主任王渡在男篮甲 A 联赛 2003 - 2004 赛季小结会议上的讲话.
www.bsgb.com/newsview.php=?237
- [40] 关于加强 2003-2004 赛季联通新时空 CBA 联赛赛场管理的通知.

www.bsgb.com/newsview.php=?238

- [41] 李颖.连续投掷杂物屡禁不止篮协取消浙江万马主场[N].北京青年报,2003 年 12 月 31 日
- [42] 陈鑫.21 世纪初我国体育场馆设施及其经营管理的探索[J].西安体育学院学报,2002.4
- [43] 刘卉.体育营销企业营销新领域[J].西南民族学院学报(哲学社会科学版),2003.4
- [44] 清明.我对美国体育场馆的感受[J].体育博览,2003.6
- [45] 贾志强.我国篮球市场现状及开发战略决策的研究[J].体育文化导刊,2003.6
- [46] 梁希仪.宏远篮球赚钱了[N].中国体育报,2003 年 12 月 7 日
- [47] Wolff.A.(1991.December 2).Happy Hundredth,Hoop.Sports Illustrated,75(24)
- [48] 贾海红.2003 中国体育场馆运营论坛开讲[N].中国体育报,2003 年 12 月 19 日

6 攻读学位期间公开发表的论文

- 6.1 “从第十四届世界男篮锦标赛看世界男篮格局的中国男篮现状” 广州体育学院学报, 2003 年第 3 期 第二作者
- 6.2 “关于职业篮球运动员体液补充的探讨” 湖北体育科技, 2004 年第 1 期, 第一作者
- 6.3 “我国公共体育场馆产业化经营的现状与对策研究”, 江苏省高校第 20 界体育科学论文报告会优秀论文

7 附件

7.1 “CBA 联赛主场馆的经营和管理的现状与对策的研究”专家调查问卷

尊敬的先生/女士:

您好!

请原谅我打扰您的工作和休息!

我是苏州大学体育学院的一名硕士研究生,正在进行我国 CBA 联赛的场馆经营和管理的现状与对策的研究的课题,特设计问卷进行调查,您是篮球产业领域和场馆经营管理方面的专家,请您对这份问卷的内容和结构设计进行评定。麻烦之处,再次表示感谢!

一、您认为此问卷的内容是否合理?

合理 () 基本合理 () 不合理 ()

二、您认为此问卷的结构是否合理?

合理 () 基本合理 () 不合理 ()

三、您认为此问卷的总体设计是否合理?

合理 () 基本合理 () 不合理 ()

您的基本情况:

姓名: _____ 职称 _____ 职务 _____

7.2 “CBA 联赛的场馆经营和管理的现状与对策的研究调查问卷”之一

尊敬的体育馆的负责人：您好！

首先感谢您的支持与配合。我受国家体育总局篮球管理中心的委托，对“CBA 联赛中主场馆的经营与管理情况”进行调研，探索其存在的问题和改进措施，您的回答对本课题的顺利进行非常重要。请您仔细阅读每一个题目，然后在符合情况的“□”上打“√”或在“ ”上填写，答案没有正确与错误之分，请您如实填写，再次真诚地谢谢您的合作！

国家社科基金项目“我国篮球产业经营的现状与对策研究”课题组

- 1 您所在场馆的名称是_____
- 2 您的年龄 35 岁以下 35-40 岁 41-45 岁 46-50 岁 50 岁以上
- 3 您的学历 专科 本科 硕士研究生 博士研究生
- 4 您的专业背景
职业运动员 体育教育 管理 法律 外语 理工科 其他
- 5 您所负责的场馆所处的位置 城区 城郊结合部 郊区
- 6 您所负责的场馆的座位数为-----
- 7 你们体育馆有多少包厢 没有 20-50 个 51-70 个 71 个以上
- 8 (假如上题回答有，则回答这一题) 包厢的经营情况如何
非常好 好 一般 差 很差
- 9 您所负责的体育馆的投入使用的时间-----
- 10 你们体育馆所处的位置 城区 城乡结合部 郊区
- 11 你们体育馆内有无空调设施 有 没有
- 12 你们体育馆有没有足够大的停车场 有 没有
- 13 你们的体育馆是否为独立法人单位 是 否
- 14 贵体育馆与俱乐部之间采取什么合作方式：
场馆方按比赛门票收入的固定比例提成
按比例提成，但根据每年的门票销售情况确定提成比例
俱乐部交纳一定数额的固定租金
- 15 比赛期间，赛场内的餐饮、商店的经营权属于：
贵体育馆 俱乐部 贵体育馆与俱乐部共同拥有

16 承办 CBA 联赛给场馆的产业化经营带来的益处

非常大 大 一般 几乎没有

17 在 CBA 联赛主场的比赛期间,您们馆为到现场看球的球迷提供哪些有偿服务(可多选)

车辆看管 酒吧 饮食 球迷用具 健身 体育信息咨询

运动器材 主场球队的标志性产品的专卖 小件寄存

18 请您对以下影响球迷到现场看球的因素进行选择:

| 序号 | 影响因素 | 非常重要 | 重要 | 一般 | 次要 | 非常次要 |
|----|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 比赛的水平质量精彩程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 当地人的篮球意识 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 新闻界对比赛的宣传报道 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 比赛体育馆的位置 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 比赛是否有著名球星的出场 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 比赛前中后的文体表演 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 体育馆的服务设施水平 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 体育馆俱乐部新闻界观众之间良好的关系 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | 多渠道的门票销售方法 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | 积极的门票促销活动 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | 当地人的生活水平 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | 合理的门票价格 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | 俱乐部和体育馆的经营人员的管理水平 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19 您认为围绕 CBA 联赛进行的主场馆的市场开发的上升空间如何

非常大 较大 基本饱和

20 您认为围绕 CBA 联赛为您们馆冠名有没有可行性 有 没有

21 除了承办 CBA 联赛之外,您们馆平均每年还承办了多少次省级以上的商业篮球比赛

没有 1次 2-3次 4-5次 6次以上

22 假如有承办商业篮球比赛,您们的组织的形式是

仅仅出租场地 独自进行场馆市场的开发 找代理商代理

23 针对你们承办篮球竞赛的创收有没有优惠的税收政策

有 没有

24 为了承办 CBA 联赛,您们每年投入_____万元来改造您们的体育馆

25 (问答题)以场馆为载体,您认为围绕篮球运动怎样经营开发你们的体育馆?

再次对您的密切合作表示感谢!

7.3 “CBA 联赛的场馆经营和管理的现状与对策的研究调查问卷”之二

尊敬的俱乐部负责人：您好！

首先感谢您的合作与支持。我是苏州大学体育学院王家宏教授的研究生。本课题是国家社科基金一般项目“我国篮球产业的发展现状及对策研究”的一个子课题，现就 CBA 联赛的主场馆经营和管理的状况向您了解一些情况。问卷所涉及的问题仅作为课题研究之用，您的回答对于完成本课题的研究十分重要。请您仔细阅读每一个题目，然后在符合情况的“□”上打“√”或在“ ”上填写，答案没有正确与错误之分，再次真诚地感谢您的配合。

国家社科基金项目“我国篮球产业经营的现状与对策研究”课题组

- 1 您所在的俱乐部是_____
- 2 您的年龄：35 岁以下 35-40 岁 41-45 岁 46-50 岁 50 岁以上
- 3 您的学历：专科 本科 硕士研究生 博士研究生
- 4 您的专业背景：
 - 职业篮球运动员 体育教育 管理 法律 外语 理工科 其他
- 5 您做俱乐部负责人的年限为：1 年以下 2-3 年 4-5 年 5 年以上
- 6 主场馆所处的位置为：城区 城郊结合部 郊区
- 7 主场馆的座位数为-----
- 8 贵俱乐部的组织形式为
 - 体育局与企业联办 企业间联办 企业独资办 其他
- 9 您们俱乐部是否有专门负责主场馆市场开发的人员：有 没有
- 10 贵俱乐部的比赛场馆的实际所有权属于：
 - 当地体育局 俱乐部 出资企业 其它
 如果比赛场馆不属于贵俱乐部，则场馆所有者与贵俱乐部采取什么合作方式：
 - 场馆方按比赛门票收入的固定比例提成
 - 按比例提成，但根据每年的门票销售情况确定提成比例
 - 俱乐部交纳一定数额的固定租金
- 11 贵俱乐部比赛期间，赛场内的餐饮、商店的经营权属于：
 - 俱乐部 场馆方 俱乐部与场馆方共同拥有
- 12 在每年的联赛开始前，你们俱乐部是否在主场馆进行宣传活动：有 否
- 13 请您从以下各项中选出有收益的几项并进行排序：

- ①门票收入 ②主场馆里的俱乐部球队标志性产品的专卖③场地广告
④户外广告⑤饮食厅⑥车辆寄存⑦小件寄存⑧会员制球迷的收入

- 14 有没有开发网上售票业务 有 没有
15 有没有开发电话售票业务 有 没有
16 有没有出售票面广告 有 没有
17 (假如上题选择有, 则回答这一题) 票面广告的收入为____万元
18 有没有出售条幅类的广告 有 没有
19 (假如上题选择有, 则回答这一题) 销售情况如何
非常好 好 一般 差 很差
20 场馆内有没有豪华包厢 有 没有
21 (假如上题选择有则回答这一题) 豪华包厢的经营情况如何
非常好 好 一般 差 很差
22 有没有发展会员制球迷 有 没有
23 贵俱乐部有没有开展过对现场观众的问卷调查 有 没有
24 您们主场馆的场地广告销售情况如何 非常好 好 一般 差 很差
25 贵俱乐部的场地广告共卖出____块, 每块平均____万元。
26 请您对以下影响球迷到现场看球的因素进行选择:

| 序号 | 影 响 因 素 | 非常 重要 | 重要 | 一般 | 次要 | 非常 次要 |
|----|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 比赛的水平质量精彩程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 当地人的篮球意识 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 新闻界对比赛的宣传报道 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 比赛体育馆的位置 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 比赛是否有著名球星的出场 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 比赛前、中、后的文体表演 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 体育馆的服务设施水平 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 体育馆俱乐部新闻界观众之间良好的关系 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | 多渠道的门票销售方法 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | 积极的门票促销活动 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | 当地人的生活水平 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | 合理的门票价格 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | 俱乐部和体育馆的经营人员的管理水平 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 27 场馆的户外广告经营情况 非常好 好 一般 不好 很差
- 28 您对目前篮球管理中心关于场地广告经营管理的规定满意程度
满意 无所谓 不满意 很不满意
- 29 在主场馆的经营方面, 您认为以下哪种经营方式更好
由自己俱乐部独立经营
将经营权交由专门的经营中介来经营
交给场馆全权负责, 自己从中拿取出场费或经营回报
- 30 贵俱乐部有没有建立主场馆经营分析和经营评价体系 有 没有
- 31 您认为现在的主场馆能否满足篮球联赛开发的要求
可以 不可以 差得很远
- 32 在目前的形式下, 您认为主场馆的经营开发上升的空间如何
非常大 较大 基本饱和
- 33 您认为制约您们主场馆经营的主要障碍 (可多选)
竞赛体制不合理
篮球比赛的竞技水平不高 场馆的建设水平低下
经营人才的匮乏 政府的支持力度不够 场馆的配套服务设施不健全
- 34 问答题
请您谈谈对在联赛期间如何更好地开展主场馆的经营和管理工作?

7.4 关于“CBA 联赛的场馆经营和管理的现状与对策的研究”的观众问卷

尊敬的先生/女士：您好！

首先感谢您抽出宝贵时间填写这份问卷。我受篮球管理中心的委托，对 CBA 联赛的场馆经营和管理的现状进行调查。本问卷所涉及的问题只作为研究之用，别无它用，感谢您的密切合作。

答题指南：请在您选中的答案前的“□”内打“√”

1 您的年龄是：

20 岁以下 20~30 岁 31~40 岁 41~50 岁 50 岁以上

2 您的性别： 男 女

3 您的职业是：

工人 干部 教师 学生 职员 个体工商 军人 其他

4 每赛季到现场观看比赛的次数为：

1-2 次 3-4 次 5-6 次 7-8 次以上 全部

5 您对到现场看球的交通状况的满意程度是：

很满意 满意 基本满意 不满意 很不满意

6 您一般提前多长时间到达比赛现场

1.5 个小时以上 1~1.5 小时之间

0.5~1 小时之间 0.5 小时~开赛即可之间

7 您获得球票的方式是：

赠送 在固定售票处购得 电话订票 网上订票 球迷协会提供

8 您对现在的球票获得方式的满意程度是：

非常满意 满意 基本满意 不满意 很不满意

9 您是通过何种渠道知道比赛消息的：

拥有赛季比赛的宣传册 拥有套票 互联网 电视 广播 别人告诉

10 您对球票的价格的满意程度是：

非常满意 满意 基本满意 不满意 很不满意

11 您看球的主要目的是：

观看喜爱的球星的表演 对篮球的挚爱 为本地区球队助威

体验赛场气氛消遣娱乐，获得精神享受 参与赛场休息时的娱乐活动

学习高水平的技战术 社交

- 12 您看球的方式是：
单独 和家人一起 和朋友一起 与球迷协会同伴一起去
- 13 您对主场的赛场氛围的满意程度是：
非常满意 满意 基本满意 不满意 很不满意
- 14 您对主场馆的餐饮服务水平的满意程度是：
非常满意 满意 基本满意 不满意 很不满意
- 15 您对主场馆的设施水平的满意程度是：
非常满意 满意 基本满意 不满意 很不满意
- 16 您对主场馆工作人员的工作态度的满意程度是：
非常满意 满意 基本满意 不满意 很不满意
- 17 您对主场馆内主队的标志性产品销售的满意程度是：
非常满意 满意 基本满意 不满意 很不满意

再次对您的合作表示感谢!

8 致谢

本文是在导师王家宏教授悉心指导和严格要求下由本人独立完成的。在课题的研究和论文的完成过程中，王教授付出了大量的心血，从王教授身上学到了许多严谨治学的态度、做人做事的道理，让我受益终生。在论文完稿之际，首先向我的导师致以深深地敬意和感谢！同时，还要感谢导师在三年求学期间对我学习和生活的一贯关心和爱护，使我得到了许多锻炼和成长。

在课题的调研过程中，我要衷心的感谢哈尔滨体育学院的阎育东处长，国家体育总局篮球运动管理中心市场开发部主任张雄博士，苏州大学体育学院在读博士生赵晶、靳勇、张军，苏州大学体育学院曹伟民副教授，江苏南钢体育馆馆长王少华，没有他们的帮助，课题的调研任务是很难完成的；在论文的撰写过程中，我要感谢苏州大学体育学院的孙民治教授、张宏成教授、董新光教授、王鑫庆副教授，给予的热情指导。

特别感谢在调研过程中给予积极配合的各位专家、领导，正是他们的积极参与，才使得我能得到大量的一手资料，为论文的撰写提供了坚实的基础。

衷心的感谢苏州大学体育学院对我的培养，感谢苏州大学体育学院的所有教职员给我的帮助和指导，正是他们的辛勤工作和奉献使我顺利的生活和学习，作为体育学院的一员我感到无比的光荣和自豪。

最后，衷心的感谢我的家人对我的一贯关心和支持，他们是我永远进取的动力，我以他们为荣。