

商業化的場地管理和運作

A Commercial Approach in Facility Management

麥國禎

香港浸會大學體育學系

David Mak

Department of Physical Education,
Hong Kong Baptist University, HONG KONG



摘要

本文章介紹有關商業化設施管理的概念，包括興建會所、組織體育訓練課程、商業贊助、體育用品店等。高質素的管理是有賴於設施的供應、良好的管理技巧、靈活的收費政策及專業的人事訓練。

Abstract

This paper introduces some of the commercial concepts in facility management, including establishment of sports clubs, promotion of facilities, organization of sports training courses, commercial sponsorship and setting up of sports shop. An effective management depends on the scale of provision of facilities, good management skills, flexible charging policies and professionally trained personnel.

我很榮幸被中國體育科學學會邀請於珠海舉辦的「全國體育經營開發高級講習班」介紹一些商業化的場地管理和運作，及分享我在這方面的經驗。

近年來，中國體育發展一日千里，在國際體壇上佔了一個很重要的位置。在大型的體育運動比賽可以看到中華健兒取得優異成績。國內的體育設施亦比以前先進，很多更達到國際水平。雖然這些設施是主要為競技體育作為訓練場地，但自從推出全民健身計劃後，這些場地亦陸續開放給市民參與康樂活動。但是，為了要善用資源，必須引進良好的管理，以達到應有的經濟效果。

香港的康樂體育普及計劃早於一九七四年開始，成立了康樂體育事務處，在各分區設立辦事處，聘用專業康體職員，為市民提供不同類形的活動，並盡量利用所有的場地，使市民養成一個良好的習慣，善用餘暇，強身健體，參與體育活動。

與此同時，香港政府亦在各地區興建大量體育設施，包括游泳池，球場，室內體育館，網球場，壁球場，公園等。這些場地的管理，亦聘用專業人員負責，制定及推廣訂用場地的方針及政策，包括場地收費及使用辦法等。

總括來說，香港近年來康樂活動的普及是有一定的成果。首先，市民的經濟比以前富裕，體育消費能力強。其次場地供應充足，加上使用電腦訂用場地，方便得很。市政局及區域市政局亦經常在各分區舉辦各種體育訓練課程，培養市民對體育的興趣，在課餘及工餘參與體育活動。

香港的體育設施的管理，大部份聘用體育專業人員負責。採用現代商業化的管理方法，及「用者自付」的收費政策。

如要推行商業化的管理和運作，首先要檢討下列情況：

1. 你的機構是否全面性支持你的場地推廣政策？
2. 你的體育設施是否符合體育協會訂下來的標準？
3. 你有否其他設施，如更衣室、廁所、停車場、餐館、小食部、及體育用品店等？
4. 你的職員有否接受過專業訓練？

以上問題對推行現代化的管理有很大的影響。如果你的答案是肯定的，你可以考慮引進下列的商業化概念：

1. 成立體育俱樂部，招收個人及團體會員。
2. 主動向大型機構推銷場地，為他們的員工及家屬舉辦體育日。
3. 舉辦體育課程，迎合市場的需求，鼓勵學員參加體育俱樂部。
4. 接受商業贊助，利用場地招登廣告，增加收入。
5. 成立體育用品店，售賣體育用品及紀念品。

體育俱樂部

在香港，體育俱樂部分為兩大類：私有俱樂部 (Proprietary Clubs) 及非私有俱樂部 (Non-proprietary Clubs)。絕大部份的體育俱樂部是「非私有俱樂部」。

「非私有俱樂部」的組織分為兩類：最大的分別是會員有否管理權。如果俱樂部是由會員發起籌組而成的，通常由會員大會選出主要職員，如主席、秘書、財政等。再由這些職員決定如何管理俱樂部及聘用員工等。

另一類「非私有體育俱樂部」是由體育團體或中心組成，有興趣的人士可以申請成為會員，使用場地及享用有關設施。參加辦法和細則，全由機構的管理當局決定。會員只可以參加活動或提供意見，並沒有管理的權利。參加成為會員便要繳交一些費用如「入會費」，「月費」或「年費」等，才可享用俱樂部的設施。

「私有俱樂部」是私人籌建及管理，是以賺錢為目的。會員無權過問管理政策。會籍可以從俱樂部或市場內購買。會籍的市價通常是低過俱樂部所訂的發行價。舉例來說，清水灣哥爾夫球俱樂部會籍於1996年的發行價是港幣二百七十萬元，而市價只是一百八十萬港元。在香港，你可以委託「香港會籍交換公司」代為購買一個「私有俱樂部」的會籍。

推銷場地使用

場地租用是增加收入的一個途徑。除了個人及公司會員租用外，可以考慮向大型的公司或機構推銷場地，為他們的員工及家屬舉辦體育日，並提供指導員協助他們組織活動。這樣的做法可以增加機構的知名度。

舉辦體育課程

每一個體育中心都舉辦不同類型的訓練課程，供會員及外界人士參加。舉辦體育課程可以帶來可觀的收入，也可以培養參加者的興趣，鼓勵他們參加俱樂部為會員。

商業贊助

中國奧林匹克委員會魏紀中秘書長於1997年在香港舉辦的「廿一世紀體育之市場推廣」曾經說過：「體育活動的贊助是基於贊助商的良好聲譽及雙方的合作和誠信。我們要小心選擇我們的夥伴，不要著重贊助商捐贈的款項，最重要的是贊助商的知名度及他們產品的素質。我們一定要供應一個有良好組織的比賽，以達到最好的宣傳效果。」

所以，如果要尋找商業贊助，首先要檢討場地設施是否可以吸引贊助商的興趣。然後留意市場走勢及商業贊助機構，議訂策略書及約見贊助商，說服他們刊登廣告或贊助活動。

體育用品店

設立體育用品店是一個商業的決定，亦方便使用者隨時添置所需的體育用品。可以考慮用寄賣 (Consignment) 的模式來減低生意上的虧損。亦可以考慮利用機構的商標 (logo) 來製造紀念品或體育服裝，增加整體的收入。

總括來說，商業化的運作基於下列原則：

1. 標準的場地和優美的環境。
2. 良好的管理。
3. 靈活的收費政策。
4. 專業的管理人員，迎合市場需要，提供優質服務。

近年來，我曾到過很多國內的體育機構訪問，並交換管理心得。如果要在國內推行一套商業化場地管理計劃，一定會面對很多的困難。首先，國內的架構跟香港不一樣。體育機構內的場地管理分散，並沒有專業行政人員負責。因為各自訂立政策，故不能互相協調，達到應有的經濟效益。所以，要創新及改革，機構的領導人要明確地提出內部架構檢討，成立專業部門，統籌有關管理工作及訂立場地使用政策。除此之外，體育設施要經常保養及維修，維持一個高水平、高效率的管理部門。

聘用職員時，一定要求管理人員備有創造性思維，探索和制訂體育發展新策略，開放場地，給更多的市民使用，達到全民健身計劃的理想。葉國強教授(1994)在「體育創新論」指出創造性思維能力是指觀察問題，發現問題和解決問題。而知識和經驗，是創造力的基礎要素。知識，是人們認識客觀事實的規律。而經驗，指人在社會實踐中駕輕就熟的藝術本領。所以，一隊高水平的管員人員，是不可缺少的。他們要針對市場需求，訂立新體制，符合現代商業社會的原則。

最後，在議訂商業策略時，要留意當地的市場消費，才可迎合市場要求。韓佐生及熊振強於一九九五年在《廣州體育學院學報》發表了「中國國情及落實全民健身計劃的對策」。自從改革開放後，我國國民經濟增長率幾乎每年都以約10%的速度增長，但各地發展甚不平衡，國民生產總值差距頗大。以一九八九年為例，上海的市民每年平均消費水平達到一千八百元。而邊遠的甘肅、貴州、雲南等則約五百元。由於消費水平低，人民平均體育消費情況就顯得更低。於一九九二年的一項調查中，發覺我國的體育消費人口約為27.71%，0-100元佔36.56%，101-200元佔17.36%，200-300元佔9.05%，300元以上佔8.09%。所以在考慮引進商業化的場地管理時，一定要研究使用者的對象，及他們的消費水平，循序漸進，才可達到預期的效果。

參考文獻

- 葉國強(1994)《體育創新論》。廣州體育學院研究生部出版。
- 楊靜珍、錢銘佳、鄧樹勛(1997)「中國體育一項系統工程：全民健身計劃」《香港浸會大學體康學報》，3卷1期，頁10-17。
- 韓佐生、熊振強(1995)。「中國國情及落實全民健身計劃的對策」《廣州體育學院學報》，15卷4期，頁7-11。
- 魏紀中(1997)。「中國體育市場。香港康體發展局主辦的「廿一世紀體育之市場推廣」講稿。