

# 习远PPP远见

大型公共文体场馆运营模式调研





2019年第2期

作者：焦峰、张东旭、王凯

主办：青岛习远房地产土地评估造价咨询有限公司  
责任编辑：张芳  
责任校对：宋文斐 李璐霞  
版式设计：常雯青  
联系地址：青岛市崂山区深圳路21号  
电话：0532-82107320



微信扫描二维码  
获取更多及时资讯

# Contents

## 目录

### 国内行业现状分析

01. 投资结构单一，缺乏社会资金参与
02. 布局不尽合理，可持续经营能力较弱
03. 经营理念落后，营销方式缺乏创新
04. 维修资金匮乏，场馆后续发展乏力

### 调研案例展示

#### 案例一：合肥体育中心

1. 项目概况
2. 项目运营主体
3. 合肥体育中心运营业态及财务数据
4. 项目运营优势分析

#### 案例二：梅赛德斯-奔驰文化中心

1. 项目概况
2. 项目运营主体
3. 项目经营业态及财务数据
4. 运营优势分析

#### 案例三：上海东方艺术中心

1. 项目概况
2. 项目运营主体
3. 项目经营业态及财务数据
4. 运营优势分析

### 市场化运营在PPP模式中的应用分析

01. 项目概况
02. 项目运营内容
03. 差异性分析

### 总结

01. 大型公共文体场馆未来发展趋势
02. 本次调研经验和收获

# 大型公共文体场馆运营模式调研

■ 焦峰、张东旭、王凯

大型公共文体场馆一般泛指公共文化体育服务领域中的文化中心、博物馆、图书馆、美术馆、体育场馆等公共文体项目，传统模式下主要由政府负责投资、建设，交由事业单位运营管理。大型公共文体场馆是地区文化、体育、展览、竞赛、演出、民间活动等大型群体活动的聚集地，主要功能为提供公共服务，满足公众需求，具有公共服务属性，具备效益的非排他性和消费的非竞争性。

然而，作为大型公共文体场馆类设施，政府独立投资存在资金缺乏和效率低下的问题，民间投资只追求利润而忽视社会效益，PPP 模式恰可以联合二者共同建设、运营，一方面可以增加文体领域中的投资，缓解政府财政压力，迅速满足老百姓日益旺盛的体育文化需求；另一方面可引入竞争机制，有效提升文化体育服务供给效率，是一种非常有益的探索。

随着 PPP 模式在基础设施和公共服务领域的广泛应用，场馆类项目逐渐摆脱政府投管一体化的落后模式，转而引入社会力量参与其中，力图盘活国有资产，提供优质的公共服务。然而，重建设、轻运营的 PPP 市场并未真正发挥场馆类项目的运营优势，其依然需要依靠大量的政府补贴来维持生计。

针对文体类 PPP 项目运营业态单一、经营收益不足的问题，本次调研选取了不同规模、不同区域条件的运营成熟的文体场馆为调研对象，调查分析文体行业运营模式、经营业态、价格定位及收益情况，以帮助文体类 PPP 项目合理确定项目运营方案及定价、调价机制。通过调研发现，解决文体类 PPP 项目经营收益不足的关键在于社会资本挖掘场馆的开发使用价值，将场馆与体育、竞技、文化乃至会展、商业有机串联起来，通过组建专业的运营团队，将国内外赛事、演艺资源、文体培训、文体产业链移植到商业运营模式中，才能在提供公共服务的同时，充分利用社会力量及市场资源，提高大型公共文化体育场馆自身造血能力，实现优质、高效的运营。

## 一、国内行业现状分析

我国正处在城镇化快速发展时期，党的十九大报告中强调：随着我国社会主要矛盾的转化，中国特色社会主义进入了新时代，满足人民过上美好生活的新期待，必须提供丰富

的精神食粮，要着眼推动文化体育事业全面繁荣，重点完善公共文化体育服务体系，深入实施文化体育惠民工程，丰富群众性文化体育活动，提高标准化均等化水平，推动文化体育小康顺利实现并不断巩固。由此可以看出，公共文化体育服务领域在新时代面临着新的发展要求。

为完善公共文化体育服务体系，积极推进文体场馆建设，行业在推进过程中发现了诸多共性问题，比如：

### **（一）投资结构单一，缺乏社会资金参与**

我国现有的大多数文体场馆是由国家投资修建的。这主要是因为大型公共文化体育场馆多为基础性文体设施，具备投资规模大，资金回收周期长，资本收益率低的特点，社会资本投资意愿低；同时，大型公共文化体育场馆主要向社会提供公共产品或准公共产品，而向社会提供公共产品又是国家和政府的基本职能之一，因此只好由政府投资修建。

根据“中国群众体育现状调查课题组”对全国体育场馆所有制结构的调查，目前我国体育场馆中国有占 75.4%，集体占 12.4%，个体占 5.1%，外资占 4.7%，其他占 2.4%，其中集体所有中相当一部分也属于国有。《国家“十二五”时期文化改革发展规划纲要》提出，加强文化馆、博物馆、图书馆、美术馆、科技馆、纪念馆、工人文化宫、青少年宫等公共文化服务设施和爱国主义教育示范基地建设，并完善向社会免费开放服务。基于纯文化服务场馆的公益性要求，文化场馆也是由政府投资建设管理的占绝大比例。

政府主导的公共文体设施项目，其资金仅来自于政府财政投资，势必造成项目投资来源结构单一和政府财政压力过大的问题。近年来，我国某些地区的文化体育场馆建设中也曾尝试吸引社会资金的参与，但是由于政策法规、管理体制、产权分割、利益协调等多方面的原因，效果并不理想。

### **（二）布局不尽合理，可持续经营能力较弱**

文体场馆建设是城市整体布局的组成部分。为节省建设成本和缓解城市中心地区的交通压力，文体场馆建设呈现出由城市中心地带向城市郊区（县）发展的趋势。该种布局下，由于城市郊区居民人口规模小、人口集中程度低、居民文体消费意识较淡薄、文体活动消费水平较低，除大型赛事及文化活动外，场馆日常经营项目收益不佳，可持续经营能力较弱。

### **（三）经营理念落后，营销方式缺乏创新**

在政府投管一体化模式下，公共文体设施项目依靠事业单位运营管理，文体事业属性



使其不追求资金回报率，项目运营缺乏市场竞争性，使经营管理水平与文体服务水平难以提升。在该形势下，我国多数文体场馆存在经营管理理念保守、营销手段缺乏创新的现象。文体场馆管理人员不愿冒险开拓新项目、尝试新方法、转变经营思路，不具备营销意识，直接影响文体场馆的经营效果。

#### （四）维修资金匮乏，场馆后续发展乏力

国际上，文体场馆的房屋、场地、大型设备维修改造费用一般依靠国家财政拨款，其维修费用一般保持在经费总支出额的 20% 以上，如德国为 23.38%，法国为 21.8%。而我国在文体场馆维修、改造资金总支出占比低于国际水平，并呈现下降趋势。由于文化体育场馆一般规模较大，维修、改造成本较高，即便是经营效果相对较好的场馆，也很难完全依靠其经营利润来支付高昂的维修成本。某些文体场馆由于缺乏后续资金，场馆设施、设备老化，又无力引进和开发新的经营性项目，严重影响了其经营开发和长远发展。

面对上述行业现状，现阶段国家大力推行 PPP 模式参与公共文化体育服务供给，引入社会资本由其负责项目的投资、建设、运营，可以提高投资建设效率，同时引进社会资本先进的文体场馆运营能力，提高场馆的使用效率，提高公共服务水平。在一定程度上可缓解目前文体场馆投资、建设、运营过程中存在的上述部分问题，同时有利于解决政府的资金紧缺，使得政府能够通过有限的财政资金提供更多、更优质的公共服务。

国务院及相关部委近年来连续发文，鼓励采用政府和社会资本合作模式推进文体项目投资建设，如《国务院关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》（国发〔2014〕46 号）、《国务院关于创新重点领域投融资机制鼓励社会投资的指导意见》（国发〔2014〕60 号）、《国务院办公厅转发财政部发展改革委人民银行关于在公共服务领域推广政府和社会资本合作模式指导意见的通知》（国办发〔2015〕42 号）、《国务院办公厅关于加快发展生活性服务业促进消费结构升级的指导意见》（国办发〔2015〕85 号）、《关于进一步激发社会领域投资活力的意见》（国办发〔2017〕21 号）、《财政部关于在文化领域推广政府和社会资本合作模式的指导意见》（文旅产业发〔2018〕96 号）等。其中明确指出：通过独资、合资、合作、联营、租赁等途径，采取特许经营、公建民营、民办公助、PPP 等方式，鼓励社会资本参与教育、医疗、养老、体育健身、文化设施建设。

财政部在《关于组织开展第四批政府和社会资本合作示范项目申报筛选工作的通知》中明确提出，优先支持环境保护、农业、水利、消费安全、智慧城市和旅游、文化、教育、体育、养老等幸福产业的项目。

国家体育总局也在不同的政策文件中要求体育产业领域引入社会力量参与，并将此写入了《体育发展“十三五”规划》和《体育产业发展“十三五”规划》：推广运用政府和社会资本合作模式（PPP），加大财政金融扶持力度，支持社会力量进入体育产业领域，建设体育设施，开发体育产品，提供体育服务。

然而在 PPP 领域内，文体类基础设施项目领域相对独立，相较于其他行业项目产量少，可参考案例少，参与各方经验更少，据财政部全国 PPP 综合信息平台项目管理库统计数据，PPP 项目行业数量分布上，文化、体育行业仅占比 3.6%。文体类 PPP 项目在推动过程中面临诸多困境，最重要的一点便是场馆类项目前期投资大、运营维护成本高，单纯依靠场馆的公益性使用回收周期长、场馆闲置率高。如何有效化解前述问题实现高质、高效的运营是时下文体类 PPP 项目推进过程中亟待解决的问题。

## 二、调研案例展示

### （一）案例一：合肥体育中心

#### 1.项目概况

##### （1）项目定位

合肥体育中心是按照承办全国运动会及单项国际赛事标准建设的开放式体育公园，也是集体育运动和比赛、展览、办公、会议、餐饮、休闲为一体的综合性、智能化建筑体系。



图 2-1 合肥体育中心

##### （2）项目地理位置

合肥体育中心位于安徽省合肥市政务文化新区南部，北临习友路，南临环区南路，西临怀宁路，东临潜山路，位于万象城商圈。





图 2-2 合肥体育中心地理位置

### (3) 项目规模

合肥体育中心总投资约 15 亿元，总占地 34.73 公顷（521 亩），建筑面积 152800 m<sup>2</sup>。整个工程于 2004 年 4 月开工，于 2006 年 9 月底竣工并投入使用。

### (4) 项目功能分区

合肥体育中心包括一座能容纳 60000 人的主体育场、一座容纳 8000 人的综合体育馆、一座容纳 3000 人的游泳跳水馆、一个三星级的体育宾馆及附属用房、室外网球场、室外足球场及热身训练馆，商业娱乐设施、五环喷泉广场等。

#### 1) 主体育场

合肥体育中心内最大的一座建筑——主体育场建筑面积约 10 万 m<sup>2</sup>，整体造型为椭圆流线型，按照能够承办奥运会等国际体育赛事标准设计施工，最多能容纳 6 万名观众，可举办田径赛事、文艺演出、公益活动及大型演唱会等多种活动。主体育场正面火炬塔高 56 米，采用天然气作为燃料，四周看台共分为四个区上下两层，中间为包厢层，分别在东西两侧。下层看台分为 12 个台区，每个台区可以容纳观众 1400—4000 人。主席台位于西看台中央，拥有座位 170 个，贵宾席座位 730 个，记者席 277 个。主体育场东北、东南、西北、西南设计了四个出入口可供进场地。

#### 2) 综合体育馆

综合体育馆建筑面积 2.6 万 m<sup>2</sup>，按甲级馆设计，馆内风速保持在≤1 米/秒。首层为比赛现场、热身场地、全民健身房及辅助用房等设施。包括运动员、裁判、医疗竞赛管理用房、贵宾用房、记者工作区及运动器材库等。二层为观众层，设固定坐席 5596 个，活动坐席 2110 个，比赛场地内的伸缩式活动看台座椅可根据实际需要随时伸出、缩进。固定坐席中设贵宾席 110 个，记者席 42 个，包间 4 个。三层为观众看台，并设有灯光和声控室。比赛场地为 70\*40 米，最大净高 27 米，可满足手球、篮球、排球、网球、羽毛球、乒乓球、

柔道、拳击、击剑、摔跤、武术等各种室内比赛项目要求，并能满足搭设体操台及各种演出表演台的要求。

### 3) 游泳跳水馆

游泳跳水馆是合肥体育中心“一场两馆”构成之一，建筑面积 2.5 万 m<sup>2</sup>。游泳跳水馆建筑层数为地上三层、地下一层（有一夹层），主体为钢筋混凝土框架抗震墙结构，屋顶为钢折板网架结构，抗震设防裂度 7 级，建筑耐火等级 2 级，停车数 40 辆（其中包括 8 个大车位），建筑耐久年限二级（50-100 年），设计容纳观众 3100 余人。游泳跳水馆按大型甲级游泳跳水馆设计，可满足游泳、跳水、水球、花样游泳等国内重大比赛及国际单项比赛要求。游泳馆看台为单边设计，分上、下两层，观众席 3173 个，其中贵宾席 80 个，位于看台中央，记者席 60 个，位于贵宾席右侧。

### 4) 翰林奥体宾馆

合肥翰林奥体宾馆开业时间 2007 年 01 月 01 日，主楼高 5 层，客房总数 149 间（套），是集客房、餐饮、娱乐为一体的现代化综合性宾馆，拥有标准间、单人间、豪华套房，13 个风格各异的厅房和宴会大厅，可同时容纳 400 多人就餐，以及可容纳 200 人的演艺大厅、9 个 KTV 包房的星光夜总会及 20 多个大小不等的会议室等。

### 5) 室外网球场

室外网球设有 4 片国际比赛标准硬地网球场和 1 片网球训练场。

### 6) 室外足球场

室外足球场设有进口天然草坪，符合国际级比赛和训练标准的意大利蒙多塑胶跑道，以及带有 1250 个观众席的专业看台。

### 7) 其他功能设施

合肥体育中心根据市场需求，将部分非必须功能用房的基础上改造成了商业出租用房，如健身俱乐部、私人瑜伽、太极馆、咖啡厅等，以满足市民的多元化需求。

## 2.项目运营主体

合肥体育中心目前由中体合肥体育中心运营管理有限公司运营管理。中体合肥体育中心运营管理有限公司是中体产业集团股份有限公司旗下的专业体育场馆运营管理公司，根据中体产业集团与合肥市政务新区投资开发有限公司签订的委托运营管理合同，承担合肥体育中心的运营管理工作，政府每年给予适当的费用补贴。

按照相关委托运营管理合同的约定，中体合肥体育中心运营管理有限公司每年将在合



肥体育中心至少举办 48 场以上的高水平体育赛事、大型文化活动和群体活动，并承担体育中心所有资产的经营、管理工作。

### 3.合肥体育中心运营业态及财务数据

#### (1) 场地租赁

##### 1) 北广场



图 2-3 北广场

面积：18000 平方米

服务项目：

<1>可举办试乘试驾活动：20000 元/天，折合 1.11 元/平方米·天

<2>供展销、展示等活动：30000 元/天，折合 1.67 元/平方米·天

##### 2) 东广场



图 2-4 东广场

面积：2500 平方米

服务项目：

<1>可举办试乘试驾活动：10000 元/天，折合 4 元/平方米·天

<2>供展销、展示等活动：20000 元/天，折合 8 元/平方米·天

##### 3) 美丽广场



图 2-5 美丽广场

面积：2000 平方米

服务项目：

<1>可举办试乘试驾活动：10000 元/天，折合 5 元/平方米·天

<2>供展销、展示等活动：20000 元/天，折合 10 元/平方米·天

4) 会议用房

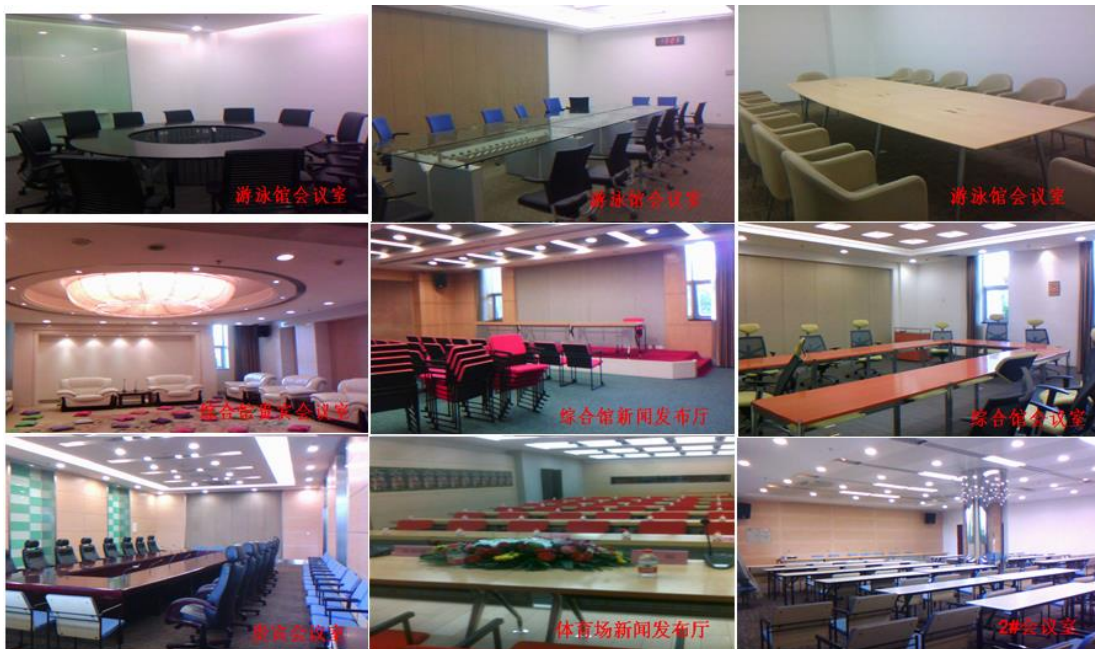


图 2-6 办公会议用房

表 2-1 办公会议用房租赁价格

序号	位置	名称	容量(人)	投影仪	布局	面积(㎡)	性质	价格(元)	备注
1	体育场	新闻发布厅	70	是	长条桌	157	大会议室	2000	AC
2	体育场	贵宾休息室 1	16	否	会客室	220	其他	1500	AC+WC
3	体育场	贵宾休息室 2	16	否	会客室	225	其他	1500	AC+WC
4	体育场	贵宾休息室 3	14	否	会客室	130	其他	1500	AC+WC



序号	位置	名称	容量 (人)	投影仪	布局	面积 (m²)	性质	价格 (元)	备注
5	体育场	贵宾休息室 4	14	否	会客室	132	其他	1500	AC+WC
6	体育场	会议室 1	20-40	是	回形桌	107	小会议室	1500	AC
7	体育场	会议室 2	130-180	否	长条桌	190	大会议室	2800	AC
8	体育场	技术官员会议室	14-26		回形桌	58	小会议室	1200	AC
9	体育馆	会议室 1	14-26	否	回形桌	60	小会议室	1000	
10	体育馆	会议室 2	14-26	否	回形桌	60	小会议室	1000	
11	体育馆	会议室 3	14-26	否	回形桌	60	小会议室	1000	
12	体育馆	会议室 4	14-26	是	回形桌	87	小会议室	1200	
13	体育馆	贵宾休息室 1	10	否	会客室	105	其他	800	WC
14	体育馆	贵宾休息室 2	10	否	会客室	105	其他	800	WC
15	体育馆	贵宾休息室 3	18	否	会客室	105	其他	1000	WC
16	体育馆	贵宾会议室	20-40	是	回形桌	62	小会议室	1500	
17	体育馆	新闻发布厅	52	是	长条桌	88	大会议室	1500	
18	游泳馆	新闻发布厅	60	是	长条桌	113	大会议室	2000	
19	游泳馆	会议室 1	14	是	回形桌	58	小会议室	800	
20	游泳馆	会议室 2	12	是	圆桌	42	小会议室	600	

### 5) 一段商业用房



图 2-7 一般商业用房

面积：900 平方米

服务项目：

<1>可举办招聘、咨询会活动：15000 元/天，折合 16.67 元/平方米·天

<2>供商务洽谈、展览活动：20000 元/天，折合 22.22 元/平方米·天

### 6) 体育馆二楼观众大厅



图 2-8 体育馆二楼观众大厅

面积：3200 平方米

服务项目：

<1>可举办招聘、咨询会活动：25000 元/天，折合 7.81 元/平方米·天

<2>供商务洽谈、展览活动：30000 元/天，折合 9.38 元/平方米·天

7) 游泳馆二楼观众大厅



图 2-9 游泳馆二楼观众大厅

面积：1300 平方米

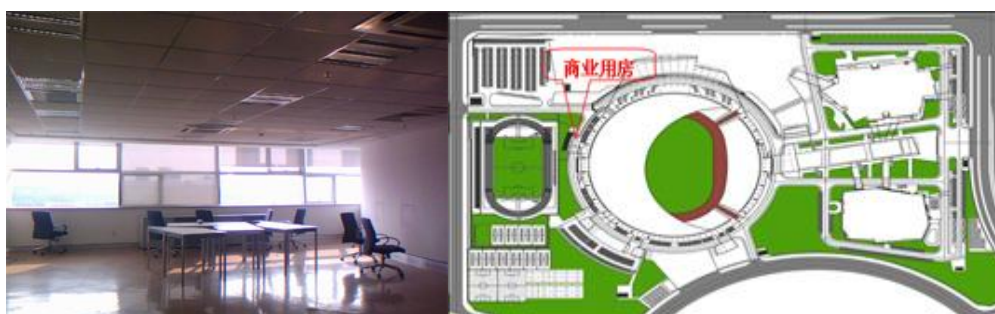
服务项目：

<1>可举办招聘、咨询会活动：15000 元/天，折合 11.54 元/平方米·天

<2>供商务洽谈、展览活动：20000 元/天，折合 15.38 元/平方米·天

(2) 房屋出租

1) 贵宾区三层办公室



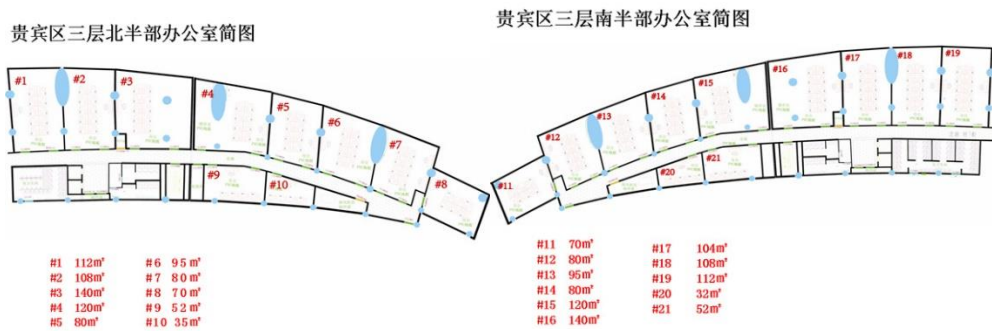


图 2-10 贵宾区三层办公室

面积：约 2000 平方米，南、北半部各约 1000 平方米

租赁用途：办公室，租金：55 元/平方米，物业费：3 元/平方米

### 2) 火炬塔用房

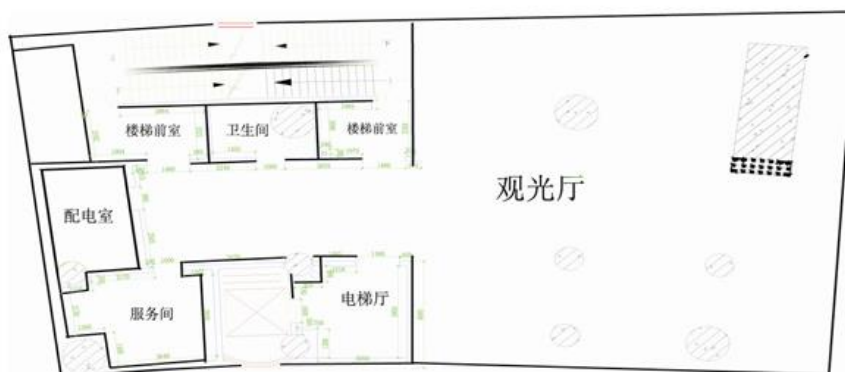


图 2-11 火炬塔用房

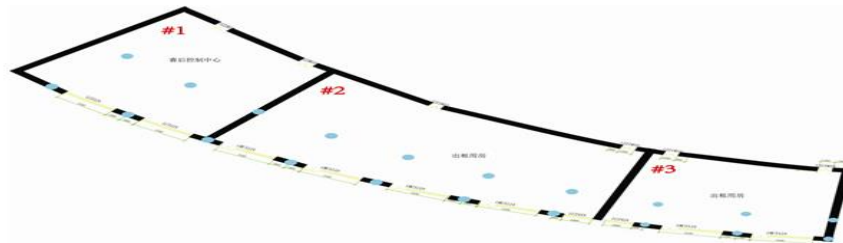
面积：1 层—8 层，210—320 平方米/层

租赁用途：咖啡厅、茶道馆、餐厅、休闲吧等

租金：60 元/平米，物业费：3 元/平米

### 3) 西南部一段用房





#1 272m<sup>2</sup>  
 #2 450m<sup>2</sup>  
 #3 208m<sup>2</sup>

图 2-12 西南部一段用房

面积：约 900 平方米，租赁用途：商业用房

租金：70 元/平方米，物业费：3 元/平方米

4) 一段商业用房+热身跑道



图 2-13 一段商业用房+热身跑道

面积：约 1300 平方米，服务项目：商业用房

租金：70 元/平方米，物业费：3 元/平方米

(3) 设备租赁

1) 水马



图 2-14 水马

规格：1.5m\*1.32m\*0.4m

服务可提供数量：200 个

租赁价格：100 元/只/天

### 2) 观众活动座椅



图 2-15 观众活动座椅

规格：塑料座椅

服务可提供数量：7000 个

租赁价格：5 元/只/天（包括摆放）

### 3) 会议设备

表 2-2 会议设备租用价格表

项目	规格	单位	收费（元）	备注
会议条桌		张	50 元/张·天	
会议椅		把	20 元/把·天	
白板		套	100 元/套·次	含搬运（场内）
一次性口杯		提	10 元/提	
台裙		条	20 元/条·次	
签到本、笔		套	100 元/套·次	

项目	规格	单位	收费（元）	备注
席卡		张	2元/个·次	
铅笔、纸		套	1元/套	
圆珠笔、纸		套	2元/套	
会议室横幅	根据现场而定	条	30元/平方米	含制作安装取下

#### 4) 足球门



图 2-16 足球门

规格:

7.32\*2.44m/11人制、5\*2m/7人制

服务可提供数量: 各2套

租赁价格:

11人制: 5000元/套/天、7人制: 3000元/套/天

#### 5) 篮球架



图 2-17 篮球架

服务可提供数量: 各2套

租赁价格: 2000元/副/天

#### 6) 羽毛球网





图 2-18 羽毛球网

服务可提供数量：20 套，租赁价格：100 元/套/天

7) 乒乓球台



图 2-19 乒乓球台

服务可提供数量：7 套，租赁价格：200 元/套/天

8) 水线



图 2-20 水线

服务可提供数量：10 套，租赁价格：900 元/套/天

9) 体育器材

表 2-3 体育器材租赁表

序号	名称	规格	单位	数量	租赁价格
1	运动会标准器材	各项器材	套	1	面议

序号	名称	规格	单位	数量	租赁价格
2	乒乓球挡板	S2-S2	片	170	20 元/天·片
3	乒乓球裁判桌		张	9	100 元/天·张
4	乒乓球主裁判椅		把	9	50 元/天·把
5	乒乓球副裁判椅		把	9	50 元/天·把
6	乒乓球赛记分牌	F2000	套	9	面议
7	乒乓球发球机		台	3	面议
8	篮球全队犯规显示器		套	1	面议
9	篮球全队犯规次数牌	春合	套	1	面议
10	篮球赛记录员讯响器	春合	台	1	面议
11	篮球赛记分器	春合	套	1	面议
12	羽毛球裁判椅		只	4	50 元/天·把
13	羽毛球赛记分牌		套	5	100 元/天·套
14	羽毛球网高丈量尺		根	2	面议
15	羽毛球裁判椅（7061）		把	5	50 元/天·把
16	羽毛球记分牌	手动	套	4	100 元/天·套
17	羽毛球穿线机		台	2	面议
18	体操垫	616	只	30	50 元/天·只
19	瑜伽垫	618	只	30	50 元/天·只
20	健身球	58	只	20	50 元/天·只
21	健身踏板	18T	只	30	50 元/天·只

10) 田径比赛记分设备

表 2-4 记分设备

序号	名称	规格	单位	数量	备注
1	终点摄像仪	STAR	套	1	
2	终点摄像专用镜头	OMEGA	套	1	
3	终点摄像仪三脚架	OMEGA	套	1	
4	AT 专用延长线卷（100 米）	OMEGA	套	4	

序号	名称	规格	单位	数量	备注
5	风速仪	OMEGA	套	1	
6	显示牌	OMEGA	套	1	
7	OSV 专用延长线卷 (100 米)	OMEGA	盘	2	
8	OHD4 定位器 (2 件)	OMEGA	套	1	2 件
9	定位器三脚架	OMEGA	套	2	
10	延长线卷 (50 米)	OMEGA	盘	1	
11	显示牌	飞鹿牌	台	1	计分显示
12	测距仪 (含三脚架)	一光牌	套	1	
13	起跑器	OMEGA	个	10	
14	起跑器连接线	OMEGA	套	2	1 套/5 盘
15	起跑检测装置	OMEGA	套	1	
16	发令连接线	OMEGA	盘	2	
17	powertime 操作仪	OMEGA	套	1	
18	风速仪 (含三脚架)	飞鹿牌	套	1	
19	风速仪显示屏	飞鹿牌	套	1	
20	测距仪 (含三脚架)	飞鹿牌	套	1	
21	记圈器	飞鹿牌	套	1	
22	移动双面显示牌 (含三脚架、控制)		个	3	
23	终点摄像处理工作站	OMEGA	台	1	
24	成绩处理系统软件		套	1	
25	各种连接电缆及辅助材料		套	1	
26	光纤收发器		个	14	
27	交换机		台	1	

#### (4) 广告出租

##### 1) 单透贴广告





图 2-21 单透贴广告

### 单透贴广告位置及规格

位置：客服中心墙壁玻璃及走廊玻璃

材质：单透贴广告

规格：3m\*3m （根据实际测量为准）

数量：5 幅

编号：1#-2# 价格：600 元/月/幅

编号：3#-5# 价格：500 元/月/幅

介绍：游泳馆、体育馆等日常健身业务的办理都集中在客服中心，形成该地区的人员流动较大，同时，休闲、购物的人群也集中在此，良好的广告到达、宣传效果，对提升商家的品牌形象和提高市场份额具有极大的促进作用。

### 2) 悬挂广告



图 2-22 悬挂广告

### 悬挂广告位置及规格

位置：客服中心室内

材质：高精度艺术布画面

规格：0.9m\*0.6m

价格：120 元/月/幅

数量：40 幅

介绍：客服中心空间较大，健身者逗留时间较长，悬挂广告的设置，大幅、醒目的画面广告可起到较好的宣传效果。

### 3) 墙贴广告



图 2-23 墙贴广告

#### 墙贴广告位置及规格

位置：客服中心立柱、 墙面，材质：喷绘 艺术布

规格：1.4m\*1m 1.4m\*3m ， 数量：立柱 12 幅 墙面 2 幅

价格：立柱 500 元/月/幅，墙面 600 元/月/幅

介绍：广告位处于客服中心内商品销售区两个背面的墙体，具有完整较大的宣传面，处在客服中心进出的要道，关注度较高，可作为广告宣传使用起到较好的宣传效果。

### 4) 超薄灯箱广告



图 2-24 超薄灯箱广告

#### 超薄灯箱广告位置及规格

位置：游泳馆、体育馆

材质：铝塑型材+LED 光源+艺术布

规格：游泳馆 1#2.7m\*1.7m3 幅、游泳馆 2#4.5m\*1.7m1 幅

体育馆 1#2.0m\*1.4m2 幅、体育馆 2#3.0m\*1.4m1 幅

价格：2500—3000 元/月/幅，数量：7 幅

介绍：游泳馆、体育馆内大厅和走廊处，客流量较大、关注度较高，美观、大气的超薄灯箱广告，在提升产品关注度的同时，为企业的形象宣传起到较好的效果。

#### 5) 活动展架广告



图 2-25 活动展架广告

#### 活动展架广告位置及规格

位置：游泳馆、体育馆内，材质：铝合金支架

规格：1.5m\*1m （根据实际测量为准）

价格：800 元/月/幅，数量：30 幅



介绍：活动展架广告移动方便，在场馆内不怕碰撞，广告客户可根据自己的需求进行广告投放，在必要时也可集中投放在某一特定区域，起到较好的宣传效果。

### 6) 画布广告



图 2-26 画布广告

#### 画布广告位置及规

位置：游泳馆、体育馆内，材质：高精度喷绘悬挂广告

规格：游泳馆 8m\*3m 3 幅

体育馆 1# 21m\*10m 1 幅、15m\*10m 1 幅

体育馆 2# 11m\*10m 2 幅，价格：2000—3000 元/月/幅，数量：7 幅

介绍：该广告可采用高精度喷绘画面，设置在游泳馆、体育馆内。日常开放的大量客流是企业广告宣传的较好载体，由于画面较大可分割成多块进行发布。

### 7) 墙体广告



图 2-27 墙体广告

#### 墙体广告位置及规格

位置：客服中心、体育馆之间，材质：高精度喷绘悬挂广告、框架结构

规格：30m\*2.5m，价格：1.5 万元/月/幅，数量：1 幅

介绍：该广告可采用高精度喷绘画面，设置在客服中心、体育馆之间。日常开放的大量客流是企业广告宣传的较好载体。

#### 8) 灯箱广告



图 2-28 灯箱广告

#### 灯箱广告位置及规格

位置：场馆内西北停车场、办公区停车场、宾馆停车场、客服中心、东门、游泳馆等场所

材质：框架结构，PC 耐力板面板，亚光不锈钢塑板

数量：18 幅，规格：2m\*1m，价格：5000 元/月/幅

介绍：随着大型体育赛事、文化娱乐、演出活动增加，商户的不断入住，在场馆人气得到极大提升的情况下，场馆内的停车场将成为较好的媒体宣传场所，广告位内部均采用LED光源照明。

表 2-5 广告价位表

位置	名称	编号	规格	数量	单价	包年	备注
客服中心	单透贴广告	1#、2#	3m*3m	2	600 元/月·幅	6000 元/年·幅	客服区入口处
		3#-5#	3m*3m	5	500 元/月·幅	5000 元/年·幅	客服区走处
	悬挂广告	场地中	0.9m*0.6m	40	120 元/月·幅	1200 元/年·幅	客服区场地内
	墙贴广告	立柱	1.4m*1m	12	500 元/月·幅	5000 元/年·幅	客服去场地内
墙面		1.4m*3m	2	600 元/月·幅	6000 元/年·幅	两处销售区北面	
体育馆	超薄灯箱广告	体 1#	2m*1.4m	2	2500 元/月·幅	25000 元/年·幅	大厅入口处
		体 2#	3m*1.4m	1	3000 元/月·幅	30000 元/年·幅	大厅入口处
	活动展架	场地内	1.5m*1m	20	800 元/月·幅	8000 元/年·幅	活动场地周边
	大幅画布广告	西面窗	21m*10m	1	2000 元/月·幅	20000 元/年·幅	体育馆内
		西面窗	15m*10m	1	2000 元/月·幅	20000 元/年·幅	体育馆内
		东面窗	11m*10m	2	3000 元/月·幅	20000 元/年·幅	体育馆内
游泳馆	超薄灯箱广告	游 1#	2.7m*1.8m	3	2500 元/月·幅	25000 元/年·幅	大厅入口处
		游 2#	4.5m*1.8m	1	3000 元/月·幅	30000 元/年·幅	大厅入口处
	活动展架	场地内	1.5m*1m	0	800 元/月·幅	8000 元/年·幅	泳池周边
	大幅画布广告	场地中	3m*8m	3	2000 元/月·幅	另议	场馆中间顶部
中心内	墙体广告	场地中	30m*2.5m	1	1.5 万元/月·幅	15 万元/年·幅	客服区域体育馆间
中心内	灯箱广告	1-18#	2m*1m	18	5000 元/月·幅	5 万元/年·幅	场馆周边

(5) 运动收入

1) 羽毛球



图 2-29 羽毛球场地

共有场地 20 片，收费标准如下：

表 2-6 羽毛球场地收费标准

开放项目		时间	价格
羽毛球	会员	周一至周五 9:00-17:00	20 元/小时·片
		周一至周五 17:00-21:00 双休、国家法定节假日 9:00-21:00	30 元/小时·片
	非会员	周一至周五 9:00-17:00	30 元/小时·片
		周一至周五 17:00-21:00 双休、国家法定节假日 9:00-21:00	40 元/小时·片
	老年人	周一至周五 9:00-17:00 双休、国家法定节假日 9:00-12:00	10 元/小时·片
	学生	寒暑假期间 9:00-17:00	20 元/小时·片

## 2) 篮球

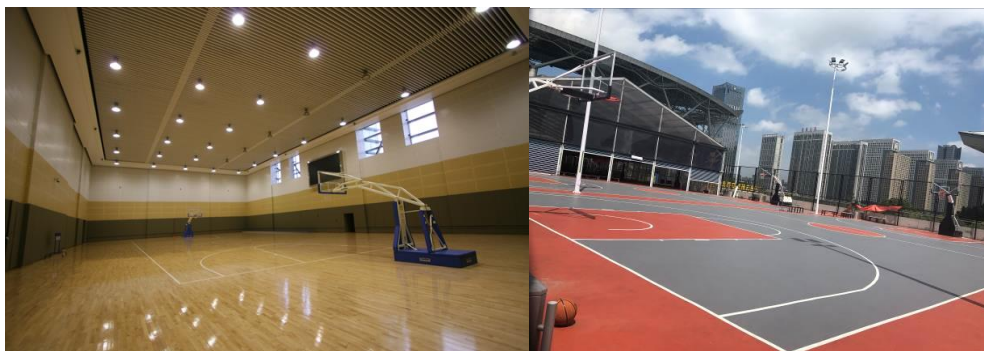


图 2-30 篮球场地

共有室内专业全场 1 片、室内全场 3 片（可分为 6 片半场）、室外全场 4 片（可分为 8 片半场），收费标准如下：



**表 2-7 篮球场地收费标准**

开放项目		时间	价格
篮球	会员	周一至周五 9:00-17:00	90 元/小时/半场
			270 元/小时/全场
		周一至周五 17:00-21:00, 双休、国家法定节假日 9:00-21:00	135 元/小时/半场
			450 元/小时/全场
	非会员	周一至周五 9:00-17:00	100 元/小时/半场
			300 元/小时/全场
		周一至周五 17:00-21:00, 双休、国家法定节假日 9:00-21:00	150 元/小时/半场
			500 元/小时/全场
次票	周一至周日及国家法定节假日, 9:00-21:00	20 元/人·次	
室外	周一至周日及国家法定节假日, 9:00-21:00	100 元/小时/全场	

### 3) 乒乓球


**图 2-31 乒乓球台**

共有乒乓球台 10 张，收费标准如下：

**表 2-8 乒乓球场地收费 标准**

开放项目		时间	价格
乒乓球	会员	周一至周五 9:00-17:00	10 元/小时·张
		周一至周五 17:00-21:00	12 元/小时·张
		双休、国家法定节假日 9:00-21:00	
	非会员	周一至周五 9:00-17:00	10 元/小时·张
		周一至周五 17:00-21:00	15 元/小时·张
		双休、国家法定节假日 9:00-21:00	

开放项目		时间	价格
	老年人	周一至周五 9:00-17:00 双休、国家法定节假日 9:00-12:00	5 元/小时·张
	学生	寒暑假期间 9:00-17:00	5 元/小时·张

#### 4) 足球



图 2-32 足球场地

共有专业足球场 1 座、足球训练场 1 座（可分为 2 个半场）、五人制足球场 4 座，收费标准如下：

表 2-9 足球场地收费标准

开放项目	时间	价格
足球训练场	9:00-17:00	600 元/小时/半场
		800 元/小时/全场
足球内场	9:00-17:00	1600 元/小时/全场
五人制足球场	周一至周五 9:00-17:00	100 元/小时/全场
	周一至周五 17:00-21:00	150 元/小时/全场
	双休、法定节假日 9:00-21:00	

#### 5) 网球



图 2-33 网球场

共有网球场 4 座，收费标准如下：

表 2-10 网球场收费标准

开放项目		时间	价格
网球	会员	周一至周五 9:00-17:00	20 元/小时/片
		周一至周五 17:00-21:00；双休、国家法定节假日 9:00-21:00	40 元/小时/片
	非会员	周一至周五 9:00-17:00	30 元/小时/片
		周一至周五 17:00-21:00；双休、国家法定节假日 9:00-21:00	60 元/小时/片
	老年人	周一至周五 9:00-17:00；双休、法定节假日 9:00-12:00	20 元/小时/片
	学生	寒暑假期间 9:00-17:00	20 元/小时/片

### 6) 游泳馆



图 2-34 游泳馆

游泳馆收费标准如下：

表 2-11 游泳馆门票价

开放项目		时间	价格
游泳单次票	会员	9:00-21:00	30 元/次（不限时）；1.4 米以下儿童 15 元/次（不限时）
	非会员		40 元/次（不限时）；1.4 米以下儿童 15 元/次（不限时）
游泳亲子票	会员		45 元/次（不限时）；一名家长和一名 1.4 米以下儿童共同使用
	非会员		50 元/次（不限时）；一名家长和一名 1.4 米以下儿童共同使用

表 10-12 游泳馆卡费

类型	价格	有效期	使用说明
年卡	2180 元	女 402/男 372 天	限本人使用，每天限用一次
季卡	880 元	女 103/男 93 天	限本人使用，每天限用一次
游泳年次卡	550 元	362 天	年次卡可多人使用（1 人 1 票）

类型	价格	有效期	使用说明
游泳 10 次卡	290 元	180 天	10 次卡可多人使用（1 人 1 票）
儿童 10 次卡	140 元	180 天	限 1.4 米以下儿童办理及使用（1 人 1 票）
学生卡	500 元	60 天	限本人使用，每天限用一次
学生月卡	300 元	30 天	限本人使用，每天限用一次

### 7) 培训

体育项目培训分为个人培训班和团体培训班，各培训项目种类及收费标准如下：

表 2-13 个人培训项目收费标准

开班种类			价格/人	
羽毛球	常规班	少儿班	年训班	3500 元
			大班（十节课）	600 元
		成人班	大班（十节课）	600 元
			私教	一对一
		一对二		1100 元
		一对三		900 元
	一对四	800 元		
	暑期班	少儿班	1280 元	
乒乓球	常规班	少儿班	年训班	3200 元
			大班（十节课）	600 元
		私教	一对一	1500 元
			一对二	1000 元
	暑期班	少儿初级班	1280 元	
网球	常规班	网球少儿长训班		1000 元
	暑期班	暑期青少年网球		800 元
	私教	一对一		2600 元
		一对二		1600 元
		一对三		1200 元
		一对四		1000 元
游泳	常规班	少儿班	游泳兴趣班	3880 元
			游泳专业队	3480 元
		成人班	成人日常班	880 元
			成人长训班	3280 元
			成人半年训班	2180 元
		私教	一对一	2500 元
	一对二		1880 元	
	一对三		1380 元	
	暑期班	少儿蛙泳班	蛙泳初级班	980 元
			蛙泳巩固班	880 元
少儿自由泳班		自游泳启蒙班	980 元	



开班种类				价格/人
			自由泳提高班	880 元
		少儿仰泳班	仰泳班	880 元
		成人班	蛙泳初级班	880 元
			自由泳班	880 元
		亲子班	成人年训特别班+少儿兴趣班/年训	6460 元
篮球	半年卡	24 节课	6 个月	2580 元
	一年卡	48 节课	12 个月	4580 元
	一年卡		12 个月	5980 元
	暑期班	12 节课		1180 元
足球		季度常规班	12 次课	1560 元
		半年常规班	24 次课	3120 元
		暑期训练班	24 次课	3200 元
		全年长训班	不限次	6500 元
		12 次走训班	12 次课	1080 元
平衡城		基础班	10 课时	1280 元
		提升班	30 课时	2600 元
		竞技班	60 课时	4900 元
体适能	次卡		10 次	2180 元
			20 次	4080 元
			40 次	6999 元
	年卡		一年卡	17550 元
			二年卡	31200 元
	私教		一对一	400 元
		一对二	600 元	
中考体育加试	日常班	冲刺班	12 次课	1800 元
		普通班	40 次课	3920 元
		一年卡		7800 元
		两年卡		15600 元
		三年卡		23400 元
	长训班	初一	不少于 150 课时	18000 元
		初二	不少于 100 课时	15000 元
		初三	不少于 50 课时	12000 元
跆拳道	常规班	年训班	一周一次	3380 元
			一周两次	4380 元
			两年班	7780 元
	暑期班	暑期大班	15 节课	1080 元

表 2-14 团体培训项目收费标准

培训项目	开班人数	收费标准	配置
游泳	10-20 人	50 元*人数*10 课时	1 名教练
	20 人以上	40 元*人数*10 课时	2 名教练
羽毛球	10-20 人	40 元*人数*10 课时	2 名教练, 2-3 片场地

培训项目	开班人数	收费标准	配置
	20 人以上	35 元*人数*10 课时	3 名教练, 3-4 片场地
网球	10-20 人	50 元*人数*10 课时	2 名教练, 2-3 片场地
	20 人以上	45 元*人数*10 课时	3 名教练, 3-4 片场地
乒乓球	10-20 人	40 元*人数*10 课时	2 名教练, 2-3 片场地
	20 人以上	35 元*人数*10 课时	3 名教练, 3-4 片场地

(7) 商业配套收入

1) 翰林奥体宾馆



图 2-35 翰林奥体宾馆

共有客房 149 间, 房型及收费标准如下:

表 2-15 翰林奥体宾馆收费标准

房型	数量	定价
无窗标准间	15	128
无窗单间	15	128
内景标准间	24	167
外景标准间	18	190
外景大床	18	190
棋牌房	5	190
商务标准间	24	210
商务单人间	24	210
豪华套间	6	298

2) 停车场

停车场收费采用政府指导价，执行合价服[2013]51号，收费标准如下：

表 2-16 停车场收费标准

收费标准		
车型	小型车 (元/辆)	大型车 (元/辆)
首小时以内	4	8
首小时后每小时	2	4
月票	300	400

#### 4. 项目运营优势分析

##### (1) 专业的项目运营主体

中体作为国内最早以发展体育产业为本体的上市公司在体育场馆运营上建立了以体育场馆为核心的全产业链业务结构，其运营管理经验对体育类场馆运营有很大的借鉴意义。

合肥体育中心运营管理有限公司作为体育场馆的专业运营商，对场馆设施进行专业化改造，使其适应不同规模的比赛需求，既可以集约化的服务于大型赛事，又可灵活的在全民健身中充分利用。同时中体合肥体育中心运营公司拥有覆盖全国的体育资源，将各项专业运动资源进行整合后统一经营管理，能够引入较高档次、较大规模的体育赛事，提高了合肥体育中心使用效率，以及增强其对社会的影响力。在提供大量体育项目运营服务的同时，强调各类体育项目的专业性，真正做到“专业的人做专业的事”。

##### (2) 丰富的服务业态

合肥市体育中心在前期论证时，就充分考虑项目的可持续性经营能力，规划设计了丰富的商业业态及配套设施，使项目在满足全民体育运动需求的同时，发挥体育产业链延伸，适量引入宾馆、餐饮等商业配套，一方面满足赛时配套要求，一方面带动项目整体消费能力，在符合项目公共服务产出的前提下，充分挖掘项目盈利点，提高了项目创收能力。

##### (3) 优良的地理区位

合肥体育中心位于合肥市政务文化新区南部，处于天鹅湖商圈南侧，标志性建筑较多，地理位置优越。凭借合理的区域规划布局，合肥体育中心与省文化博物院形成功能上的呼应，与紧邻的万象城商业综合体形成人流量的共享，保证了项目日常经营的人流需求。同时，项目周边交通便利，合肥环城高速近在咫尺，能够保障赛事活动期间避免因交通拥堵造成的演出活动体验不佳，具备全国综合性体育赛事举办的硬件条件。

#### (二) 案例二：梅赛德斯-奔驰文化中心

## 1. 项目概况

### (1) 项目定位

梅赛德斯-奔驰文化中心是 2010 年上海世博会最重要的永久性场馆之一。在世博会期间承担各类综艺表演、庆典集会、艺术交流、学术研究、休闲娱乐、旅游观赏等大型演出和活动，是一座可满足大型文艺演出需求的多功能演绎场所，集综合演艺、艺术展示、时尚娱乐于一体的文化集聚区。



图 2-36 梅赛德斯-奔驰文化中心

### (2) 项目地理位置

梅赛德斯-奔驰文化中心位于浦东世博大道 1200 号，毗邻中华艺术宫与世博轴，西沿上南路，东临高科西路。



图 2-37 地理位置图

### (3) 项目规模

项目总建筑面积 12 万平米, 设有电脑控制升降隔墙, 当隔墙隐藏于吊顶内时, 可形成 360 度大型活动场馆, 容纳 18000 个座位; 活动隔墙降下后, 可分别转换为 12000 座、10000 座、8000 座、5000 座、4000 座的剧场。



#### (4) 项目功能分区

梅赛德斯-奔驰文化中心总共 8 层（地上 6 层，地下 2 层），主要功能分区有：主场馆、the mixing room 音乐俱乐部及综合商业区。

##### 1) 主场馆

作为国内第一个可变容量的大型室内场馆，梅赛德斯-奔驰文化中心主舞台具有大容量、多功能、可变化的特点。其面积达 76000 多平方米，中间是核心岛，四周为看台。中心设有电脑控制升降隔墙，当隔墙隐藏于吊顶内时，可形成 360 度大型活动场馆，容纳 18000 个座位（含 vip 包厢 82 个）；而活动隔墙降下后，可分别转换为 12000 座、10000 座、8000 座、5000 座、4000 座的剧场。整个场馆可以根据演出内容在大小、形态、甚至在 360 度空间中进行三维组合，为各类演出提供巨大的舞台设计空间、艺术创意和想象空间。它既能成为一个长 61 米、宽 30 米的椭圆形冰球场——上海首个满足国际冰上赛事及冰上表演的标准场地，也可以缩小为长 28 米、宽 15 米的奥运标准篮球场——具有上海首个满足 nba 赛事要求的场馆，还可以转换成各种形状的舞台，能满足大中型综艺演出、体育赛事、集会庆典等多功能的使用要求，此设计为国内首创。

##### 2) themixingroom 音乐俱乐部

themixingroom 音乐俱乐部坐落于梅赛德斯-奔驰文化中心西南面，位于文化中心 b1 和 1 层。其内部格局分为上、中、下三层观众席，装饰华丽，座椅舒适豪华，可容纳近 600 名观众。其中，位于 1 层的楼座总共有 185 个座位，座椅舒适度强，符合电影院的设计模式。b1 层中间区域为 vip 休息区，有 8 个卡座，可容纳 50 人左右，是一个集酒吧、餐饮、娱乐、休闲、交友为一体的中小型剧场。

##### 3) 综合商业区

文化中心内设有影城、真冰溜冰场（场内含冰球场地）、艺术展示、主题餐饮、汽车文化展示厅等商业业态分布于 F6、F1、B1 区域，并在室外广场（半地下）设有近 2 万平方米的商业零售区域。综合商业区客流量以场馆演出时客流为主。

文化中心入驻商户统计如下：

表 2-17 入驻商户情况统计

品类	商户	数量	分布区域
餐饮	友丽拌饭、仙芋世家、呷米泰国风、味千拉面、星巴克、安徒生-时乐美食、安徒生-辰辰小厨、心悦蝶舞、蜀府、望湘园、海逸酒	12	商业零售区、F6、F1、B1

品类	商户	数量	分布区域
	鲜商家、乐町		
娱乐	全明星滑冰俱乐部	1	B1
	世博国际影城	1	F6
	岩舞攀岩馆	1	F1
服装零售	宝大祥世博品牌折扣店	1	B1
超市	全家便利店	1	F1
培训	CASTER 舞蹈	1	F1

## 2. 项目运营主体

梅赛德斯-奔驰文化中心由东方明珠集团、AEG 中国及 NBA 合资运营。

### (1) 东方明珠集团

东方明珠新媒体股份有限公司（股票代码：SH. 600637）是上海广播电视台、上海文化广播影视集团有限公司（SMG）旗下统一的产业平台和资本平台。公司坐拥东方明珠塔、梅赛德斯-奔驰文化中心、国际会议中心、东方绿舟等众多城市地标。

### (2) AEG 中国

AEG 是全球领先的体育及娱乐活动提供商之一。AEG 拥有并管理着世界上 100 多个知名场馆。AEG 中国在国内拥有三个领先的场馆，包括上海梅赛德斯-奔驰文化中心、北京乐视体育生态中心及大连大麦体育文化中心。AEG 同时为国内多个城市提供场馆设计与建设咨询服务，这些场馆将来也会由 AEG 中国所运营。

### (3) NBA

NBA 于 1946 年成立，是全球性的运动及娱乐品牌，在美国及加拿大境内共有 30 支球队。在 2008-09 赛季，NBA 以 41 种语言向 215 个国家及地区转播 NBA 赛事。而来自 36 个国家和地区的 83 名国际球员的加盟亦充分体现了联赛的国际影响力。

## 3. 项目经营业态及财务数据

### (1) 冠名权

梅赛德斯-奔驰文化中心是国内首个引入冠名权交易模式的大型文化场馆。2011 年，梅赛德斯-奔驰文化中心以 8000 万美元（约 5 亿元人民币）的价格将 10 年期的冠名权转让给德国梅赛德斯-奔驰公司。梅赛德斯-奔驰文化中心是奔驰公司在德国以外的首座冠名场馆，当时被《纽约时报》称为“创出了中国冠名权交易新高”。

## （2）创始合作伙伴赞助

目前，梅赛德斯-奔驰文化中心的创始合作伙伴有：招商银行、蒙牛、可口可乐、百威英博、今日哈曼、轩尼诗、中国联通。创始合作伙伴为场馆提供可观赞助费用的同时，享有场馆内产品及服务专供的特殊待遇，如作为赞助商之一的可口可乐，在梅赛德斯-奔驰文化中心享有其产品的唯一供应权。据统计，梅赛德斯-奔驰文化中心每年获得的赞助费用总计约 1.1 亿元。

## （3）包厢

包厢定制服务是本项目的一大经营特色。包厢分为 12 座、21 座及 30 座三种规模，共 82 间，分布于梅赛德斯-奔驰文化中心主场馆的三层与四层。包厢的主要经营方式为对外租赁，客户可定制自己的企业风格，同时享有赛事及演出门票、专属贵宾通道、专用直达电梯、贵宾俱乐部、包厢餐饮服务、私人专属侍从、松软优雅的沙发、现场阶梯式座席、等离子平面电视、冰箱/储物柜等特殊待遇。包厢的租金水平视包厢不同规模而定，最高年租金约为 80 万元。

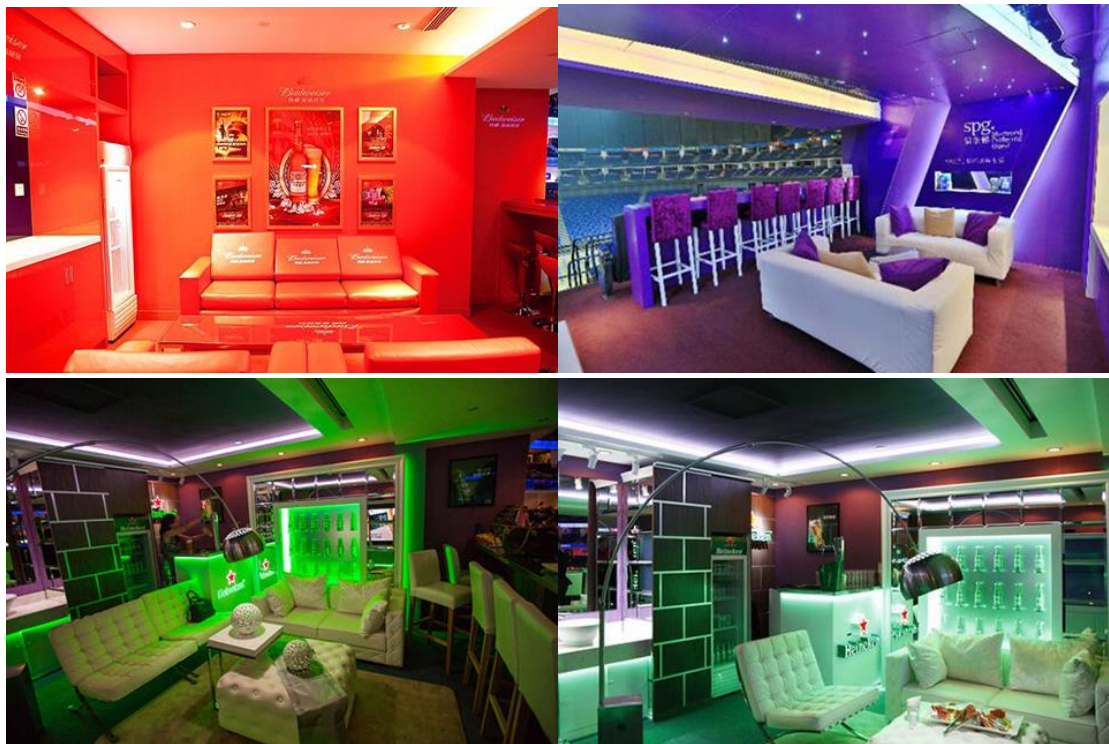


图 2-38 包厢内景

## （4）演出及赛事活动

梅赛德斯-奔驰文化中心的演出活动，主要由上海东方明珠公司及 AEG 共同举办，其中 90% 由 AEG 出品，其余为上海东方明珠公司出品。AEG 拥有自己的营销策划团队来策划演出

活动或体育赛事。

表 2-18 演出活动统计表

年度	演出	场次	合计
2011	张靓颖我的模样世界巡回演唱会上海站	1	3
	徐小凤“金光灿烂徐小凤上海演唱会”	2	
2012	彩虹乐队 (L'Arc~en~Ciel) 世界巡回演唱会上海站	1	2
	李宇春疯狂世界巡回演唱会上海站	1	
2013	周杰伦 2013 魔天伦世界巡回演唱会上海站	3	8
	东方神起上海演唱会	1	
	第一届“bilibili Macro Link”线下 live	1	
	Justin Bieber 上海演唱会	1	
	林俊杰时线 Timeline 世界巡回演唱会上海站	1	
	李宇春 WHY ME 演唱会上海站	1	
2014	罗志祥“2014 舞极限之舞魂再现”安可世界巡回演唱会上海站	1	8
	Taylor Swift Red Tour 亚洲巡回演唱会首站	1	
	S.H.E 2GETHER 4EVER 世界巡回演唱会安可场上海站	1	
	邓紫棋 G.E.M. X.X.X. Live 世界巡回演唱会上海站	3	
	JYJ 2014 Asia Tour - The Return Of The King 上海站	1	
	徐小凤“走过顺逆流，依然金光灿烂”上海演唱会	1	
2015	林俊杰时线：新地球世界巡回演唱会上海站	2	16
	田馥甄如果巡回演唱会上海站	1	
	BIGBANG 2015 WORLD TOUR 上海站	3	
	张靓颖 Bang The World 巡回演唱会上海站	1	
	周笔畅 BOOM! 巡回演唱会上海站	1	
	蔡依林 PLAY 世界巡回演唱会上海站	1	
	SNH48“梦想高飞”第二届偶像年度人气总选举最终结果发表暨总决赛演唱会	1	
	锤子科技旗下全新子品牌坚果手机发布会	1	
	A-Lin“Sonar 声呐世界巡回演唱会”上海站	1	



年度	演出	场次	合计
	Taylor Swift 1989 全球巡回演唱会上海站	3	
	2015 纯粹张韶涵世界巡回演唱会上海站	1	
2016	日本超人气声优偶像组合 μ's 粉丝见面暨演唱会上海站	1	28
	钟汉良 2016 年乐作人生巡回演唱会上海站	1	
	Bigbang 第三次世界巡回演唱会上海站	2	
	罗志祥 2016 CRAZY WORLD 疯狂世界巡回演唱会上海站	1	
	韩国 M COUNTDOWN (亚洲强音盛典) 2016 巡回演唱会“亚洲站”	1	
	周杰伦地表最强世界巡回演唱会上海站	5	
	第四届“bilibili Macro Link”大型线下演唱会	1	
	SNH48GROUP “比翼齐飞”第三届偶像年度人气总决选最终结果发表暨总决选演唱会	1	
	林宥嘉 THE GREAT YOGA 世界巡回演唱会上海站	1	
	华晨宇 2016 火星演唱会上海站	1	
	T-ara2016 中国巡回演唱会-上海站	1	
	TWINS#LOL 世界巡回演唱会#上海站	1	
	刘若英 2016 “我敢”世界巡回演唱会上海站	2	
	锤子科技 2016 上海新品发布会	1	
	张杰 2016 “我想”世界巡回演唱会上海站	1	
	张学友 A CLASSIC TOUR 学友经典世界巡回演唱会上海站	3	
	日本摇滚乐队 ONE OK ROCK2016 Live in Shanghai	1	
	张惠妹 “UTOPIA 2.0 庆典”世界巡回演唱会上海站	2	
	王菲 “幻乐一场”上海演唱会	1	
	2017	SNH48GROUP 第三届年度金曲大赏 BEST 50 REQUEST TIME 歌曲总决选	
张学友 A CLASSIC TOUR 学友经典世界巡回演唱会上海站		3	
Vsinger 中文虚拟歌手演唱会 穿越星河的旋律		1	
RADWIMPS2017 Asia Live Tour in Shanghai		1	
田馥甄 “IF” Plus (如果升级版) 巡回演唱会上海站		1	
第五届“bilibili Macro Link”大型线下演唱会		2	

年度	演出	场次	合计
	SNH48 GROUP “我心翱翔”第四届偶像年度人气总决选预热场	1	
	SNH48GROUP “我心翱翔”第四届偶像年度人气总决选最终结果发表暨总决选演唱会	1	
	罗志祥”2017CRAZY WORLD 疯狂世界“世界巡回演唱会加场上海站	1	
	Ariana Grande Dangerous Woman Live in Shanghai	1	
	周笔畅 NOT TYPICAL 世界巡回演唱会上海站	1	
	杨宗纬 2017VOCAL 巡回 PLUS 上海站	1	
	张学友 A CLASSIC TOUR 学友经典世界巡回演唱会上海站	3	
2018	李宇春 2018 流行巡回演唱会上海站	1	28
	人气团体 NINE PERCENT” FAN MEETING TOUR-THX with LOVE-上海站	2	
	张靓颖 “珍相”世界巡回演唱会上海站	1	
	BILIBILI MACRO LINK-VISUAL RELEASE * VSINGER LIVE 2018	3	
	砥砺前行——SNH48 GROUP 第五届偶像年度人气总决选演唱会	1	
	G. E. M. 邓紫棋【Queen of Hearts】2018 世界巡回演唱会-上海站	2	
	潘玮柏 Alpha 创使者巡回演唱会--上海站	1	
	德云红酒之夜-德云社《师徒父子相声大典》暨郭德纲 岳云鹏 郭麒麟专场演出	1	
	太阳马戏 阿凡达前传 托鲁克-首次翱翔 2018 年中国巡演上海站	10	
	B-Land 2018 上海演唱会	1	
	Jessie J 中国巡演 上海站	1	
	许茹芸 “绽放的绽放的绽放 Freyja “巡回演唱会-上海站	1	
	Sam Smith 山姆·史密斯痛快感受世界巡演上海演唱会—美国运通专属购票通道	1	
	Mariah Carey 玛丽亚·凯莉 2018 世界巡演上海站	1	
	2018 “丝路狂想”马克西姆跨界钢琴演奏会上海旗舰店	1	

梅赛德斯-奔驰文化中心演出及赛事活动单场场地租赁最低收入为 35 万元。综合考虑搭台、排练等前期工作需占用天数，一场演出及赛事活动场地租金收入约 70—100 万左右。

#### (5) 综合商业服务

梅赛德斯-奔驰文化中心入驻商户向场馆的合资公司支付租金，独立经营。

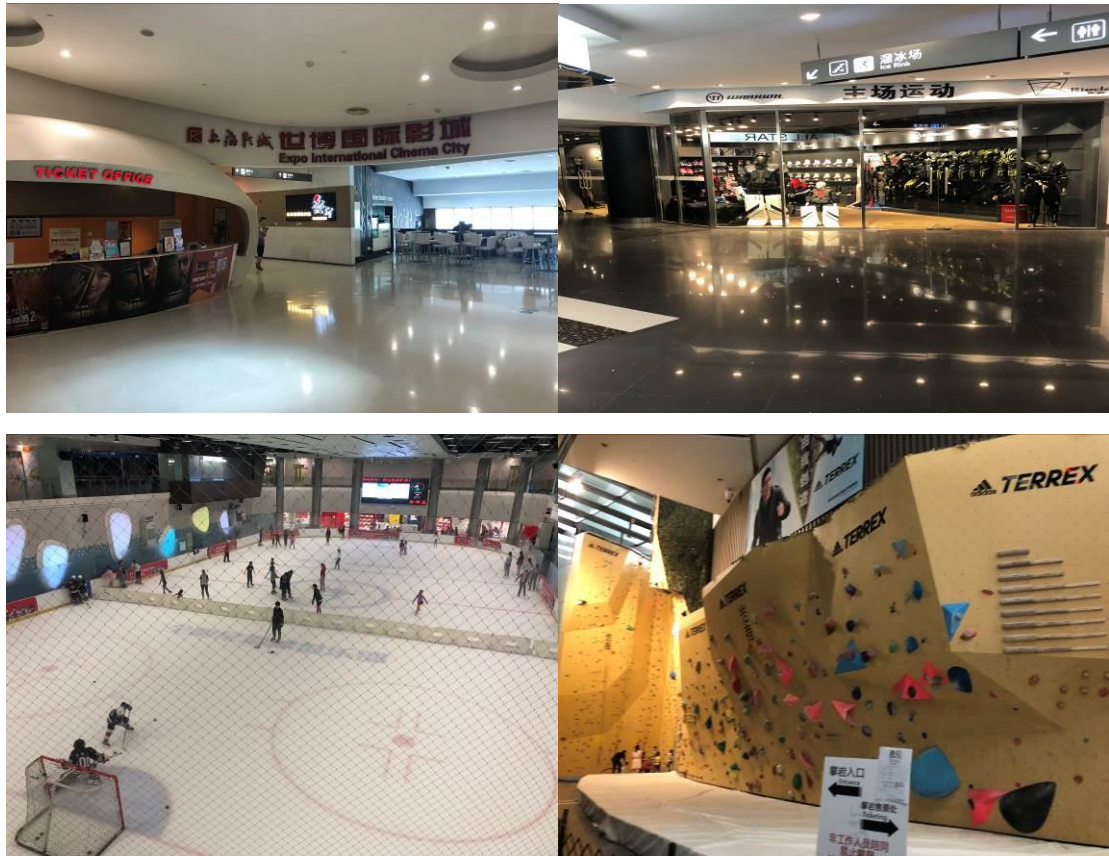


图 2-39 入驻商户实景

以下为部分商户对外经营价位水平：

1) 真冰溜冰场

表 2-19 溜冰场教练课价格

教练价格				
—		国家级	冠军级	金牌级
一对一	单次	¥300	¥300	¥300
	10 次	¥1400	¥1800	¥2000
	50 次	¥6000	¥8500	¥9500
一对二	d 单次	¥200	¥200	¥200
	10 次	¥2500	¥3000	¥3500
一对三	d 单次	¥185	¥185	¥185

表 2-20 溜冰场入场价格

时间段		价格
工作日	9:00-18:00	50

时间段		价格
	18:00-20:30	60
节假日	9:00-18:00	50
	18:00-20:30	80

### 2) CASTER 舞蹈

CASTER 舞蹈教室位于上海梅赛德斯-奔驰文化中心的一层，并自 2017 年开始入驻梅赛德斯-奔驰文化中心至今。

表 2-21 舞蹈教室收费标准

卡类	卡费	课时	有效期
年卡	9000 元	50 课时	一年
半年卡	6000 元	25 课时	六个月
季度卡	2500 元	10 课时	三个月

### 3) 岩舞空间攀岩馆

周一至周五 13:00~22:00 周末及节假日 10:00~22:00

表 2-22 攀岩馆价目表

【门票】	单次体验	40 元/人（高度区）
	单次体验	90 元/人（周一休馆）
	单节私教课	300 元/60 分钟
【会员卡】	十次卡	600 元（可五人以下同时使用）
	月卡	500 元（限本人使用）
	年卡	3000 元（限本人使用）
	年卡	4000 元（含八节私教课）
	年卡	10000 元（全程私教，需提前一天预约）
【课程】	初级（10 课时）	2500 元
	中级（20 课时）	4600 元
	高级（20 课时）	6000 元 < 1 课时/60' >
【团队包场】	周二至周五	2000 元/小时 2000 元/H
	周末及节假日	2500 元/小时 2500 元/H
（16 人及以下 1 小时起，16-25 人 2 小时起，25-40 人 3 小时起）		



#### 4. 运营优势分析

通过对梅赛德斯-奔驰文化中心的运营业态进行分析可以发现，目前文化类场馆存在很多可开发却未充分开发的项目盈利点。梅赛德斯-奔驰文化中心的成功运营给文化类场馆提供的主要启示和借鉴如下：

##### （1）首创冠名权交易

梅赛德斯-奔驰文化中心是中国第一座被冠名的场馆，通过冠名权交易，场馆在不投入任何成本的情况下获得了丰厚的利润，冠名商获得了良好的广告效益，同时冠名商可以取得场馆类的优质展位，借助场馆影响力充分宣传其品牌。场馆运营商及冠名商达到了双赢的局面。场馆类 PPP 项目亦可以借鉴此模式，对项目场馆及重大活动、馆内雕塑景观等进行冠名权招商，充分挖掘项目广告价值，以提高项目运营收入。

##### （2）引进项目赞助商

创始合作伙伴的赞助费用是梅赛德斯-奔驰文化中心的重要收入来源之一。作为 PPP 项目，可以借鉴此种模式，招纳项目赞助商，为项目赞助商提供专供待遇，比如场馆内仅接纳赞助商提供的生产产品，同类产品不接受其他供货渠道等，以起到项目公司与赞助商企业互利共赢的效果。

##### （3）高端定制服务

梅赛德斯-奔驰文化中心首创包厢定制出租这一高端定制服务模式，包厢用户可以享有专属贵宾通道、享受包厢餐饮、使用贵宾俱乐部等。文化艺术类 PPP 项目可通过开发高端定制服务为观演客户提供更优质的服务体验，为项目吸引高品质高价位客流量，提高项目盈利能力。

##### （4）体育、文化综合性发展

梅德赛斯-奔驰文化中心在设计时综合考虑了文化活动和体育赛事对场地的不同要求，可使项目场地根据所举办的活动而灵活转换，既可以为周边市民带来不同的大型活动体验，又可以提高项目场地的利用率，丰富了项目的活动业态。

#### （三）案例三：上海东方艺术中心

##### 1. 项目概况

###### （1）项目定位

上海东方艺术中心是上海的标志性文化设施之一，被誉为“上海最新的高雅艺术发布地”。上海东方艺术中心的演出场次和观众人次仅次于国家大剧院，是全国唯一常年保持同

时售票演出达 100 场以上的剧院。

### (2) 项目地理位置

上海东方艺术中心坐落于浦东行政文化中心，是上海新一轮文化规划中上海文化“一轴”的东起点，位于世纪大道与丁香路交接处，交通便利性较佳。



图 2-40 地理位置

### (3) 项目规模

上海东方艺术中心由上海市政府和浦东新区政府投资 11 余亿元兴建，总建筑面积近 40,000 平方米。

### (4) 项目功能分区

#### 1) 东方音乐厅

东方音乐厅东方音乐厅有 1953 个座位，可满足大型交响乐团和合唱团以及各类独唱、独奏音乐会的演出要求。音乐厅的舞台，位于音乐厅中央偏后的位置，是标准的中心演出台形式。音乐厅的舞台可以通过改变升降台的高度，从而完成多种工艺造型，以适应不同规模及类型的音乐表演艺术团体演出及排练。

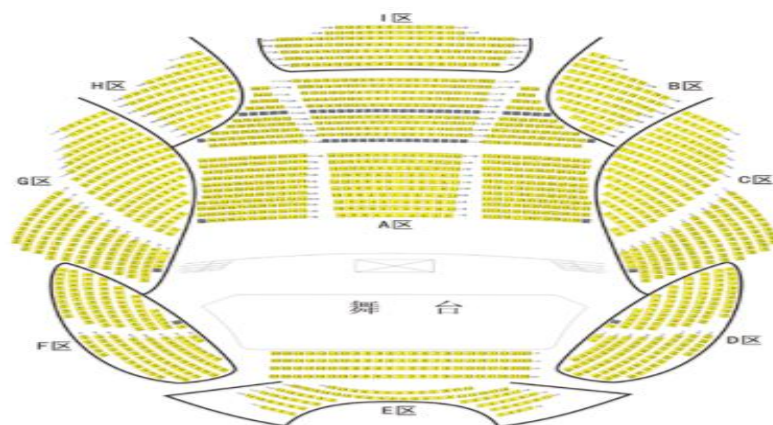


图 2-41 音乐厅布局图

## 2) 东方歌剧厅

东方歌剧厅可容纳 1015 位观众，其中包括乐池的可活动座椅 102 个。观众厅共分为二层：一层（含池座）可容纳 799 人，二层可容纳 216 名观众观看演出。舞台是整个剧场的核心，采用国际上通行的“品”字形舞台。并拥有一个由两部分组成面积为 120 平方米的乐池，可容纳 100 人的交响乐队。中心演出区域舞台则拥有侧车台、15 米见方的大型车台、冰车台、芭蕾舞台、直径为 14 米的行走式转台、五块双层电动升降舞台等功能。

同时，上海东方艺术中心是国内第一家拥有冰台的专业室内剧场，长 14.8 米宽 11.72 米的冰台通过制冰冷媒可快速制成厚度为 0.05 米的冰层。

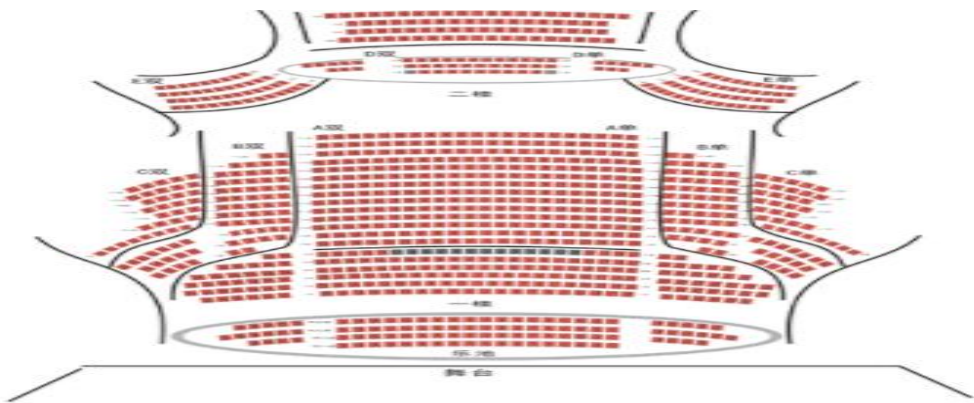


图 2-42 歌剧厅布局图

## 3) 东方演奏厅

东方演奏厅设有 333 个座位，整体环境以蓝色为基调配以金黄色瑞士梨木地板，观众席 360 度环绕舞台以突显舞台的中心位置。



图 2-43 演奏厅布局图

## 4) 其他场馆

### <1>排练厅

为艺术家们提供功能完善的排练空间。包括：舞蹈排练厅、合唱排练厅、交响乐排练

厅、综合排练厅。

<2>展览厅

在东方艺术中心中心大堂二层平面上设有一个面积为 250 平方米、高 9.8 米的展览厅，用于举办各类艺术展览。

<3>化妆间

东方音乐厅拥有包括 3 间 VIP 化妆间在内的 8 间化妆间，可同时容纳 145 人；东方歌剧厅共有包括 2 间 VIP 化妆间在内的 16 间化妆间，可同时容纳 180 人；东方演奏厅拥有化妆间 4 间。

<4>贵宾厅

东方艺术中心拥有三个贵宾厅，包括主贵宾厅、音乐厅贵宾厅及歌剧厅贵宾厅。

<5>钢琴房

放置钢琴使用，提供恒温恒湿的环境。

f. 培训中心

拥有相互独立的钢琴培训教室 10 间，共配有十二台 KAWAI 立式钢琴，还具备可容纳 70 人的多功能厅。

## 2. 项目运营主体

上海东方艺术中心是中国第一个实施所有权和经营权分离改革的大型剧院，由上海东方艺术中心管理有限公司管理运营。

## 3. 项目经营业态及财务数据

不同于多数国内剧院采用的将场地租给各种演出公司和会务公司获取租赁收入的方式，上海东方艺术中心采取自营演出模式，主要收入来源为话剧、歌剧、舞蹈、音乐会等各类演出的票房收入。

表 2-23 2018 年 1 月演出场次及价位统计表

周/日	节目名称	演出时间	票价
一/1	俄罗斯国立芭蕾舞团经典芭蕾舞剧《天鹅湖》	19:15	80-880
	2018 新年·音乐会（I）【德国柏林交响乐团】	19:30	80-1280
二/2	2018 新年·音乐会（II）【德国柏林交响乐团】	19:30	80-1280
三/3	俄罗斯芭蕾国家剧院《天鹅湖》	19:15	80-880
四/4	俄罗斯芭蕾国家剧院《天鹅湖》	19:15	80-880



周/日	节目名称	演出时间	票价
	维也纳美泉宫交响乐团上海新年音乐会 SchonbrunnPalaceOrchestraVienna	19:30	80-880
五/5	俄罗斯芭蕾国家剧院《胡桃夹子》	19:15	80-880
	维也纳施特劳斯圆舞曲乐团上海新年音乐会 WienerJohannStraussWalzerOrchester	19:30	80-880
六/6	陆家嘴信托荣誉呈现 2018 东方市民音乐会·周末版 大型咏诵交响套曲《唐诗之路》 浙江交响乐团/中国歌剧舞剧院（合唱团/歌剧团）	10:00	30-80
	俄罗斯芭蕾国家剧院《天鹅湖》	19:15	80-880
	维也纳施特劳斯圆舞曲乐团上海新年音乐会 WienerJohannStraussWalzerOrchester	19:30	80-880
日/7	“风雅东方”民乐精品系列、《蝶舞》“时尚品弦”阮族音乐会	14:00	50-180
	俄罗斯芭蕾国家剧院《胡桃夹子》	19:15	80-880
	维也纳施特劳斯圆舞曲乐团上海新年音乐会 WienerJohannStraussWalzerOrchester	19:30	80-880
五/12	影子舞《幻影王国》、美国派洛布鲁斯舞团、 SHADOWLANDBYPILOBOLUS	19:15	80-680
六/13	影子舞《幻影王国》、美国派洛布鲁斯舞团 SHADOWLANDBYPILOBOLUS	19:15	80-680
	得意的一天、彩虹合唱团 2017-2018 巡演 上海专场音乐会	19:30	80-880
日/14	彩虹青年合唱团冬季音乐会	14:00	80-180
	得意的一天、彩虹合唱团 2017-2018 巡演 上海专场音乐会	19:30	80-880
三/17	“越风画韵”越剧清唱剧《红楼梦》	19:30	80-680
五/19	维也纳贵族之夜、维也纳圆舞曲乐团上海新年音乐会	19:30	80-980
	经典夜上海·周末爵士沙龙、香格里拉·老歌专场	19:45	60-380

周/日	节目名称	演出时间	票价
六/20	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·周末版、凄美深情的倾诉、上海爱乐乐团交响音乐会	10:00	30-80
	国家艺术基金 2017 年度资助项目、话剧《广陵散》 北京文化艺术基金 2017 年度资助项目	19:15	80-580
	维也纳贵族之夜、维也纳圆舞曲乐团上海新年音乐会	19:30	80-980
日/21	国家艺术基金 2017 年度资助项目、话剧《广陵散》 北京文化艺术基金 2017 年度资助项目	19:15	80-580
	“昨日重现”、经典电影浪漫金曲音乐会	19:30	80-580
三/24	葡萄牙库伦舞蹈团、中葡联合制作《春之祭》	19:15	80-880
四/25	世界小提琴大师、艾拉·玛利肯《魔琴之夜》音乐会	19:30	80-580
五/26	大型丛林历险儿童剧《绿野仙踪》	19:15	80-380
	“天空之城”、久石让&宫崎骏动漫视听音乐会	19:30	80-580
六/27	大型丛林历险儿童剧《绿野仙踪》	19:15	80-380
	大师与经典系列、古典浪漫与民族乐派的对话	19:30	50-380
日/28	新时代·新征程、大型特殊文艺晚会 著名智障指挥舟舟携手千手观音走进上海	14:00	80-580
	“致爱丽丝”、经典浪漫钢琴名曲音乐会	19:30	80-580
	海上雅乐·南山南——、马云鹤笛与排箫音乐会	19:45	80-300
一/29			
二/30	那年今日、民乐演奏音乐会	19:45	80-188
三/31	唯美国乐颂中华、上海韵如琴筝 2018 新年音乐会	19:45	80-380

表 2-24 2018 年 2 月演出场次及价位统计表

周/日	节目名称	演出时间	票价
四/1			
五/2	巴啦啦小魔仙、豪华亲子歌舞剧《彩灵堡的彩色奇缘》	19:15	80-580
	致普希金、纪念俄罗斯文学之父逝世 180 周年朗诵音乐会	19:30	80-880

周/日	节目名称	演出时间	票价
六/3	巴拉啦小魔仙、豪华亲子歌舞剧《彩灵堡的色彩奇缘》	10:00	80-580
	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·周末版 肖邦诗曲、俄罗斯钢琴大师安德烈·皮萨列夫独奏音乐会	10:00	30-80
	巴拉啦小魔仙、豪华亲子歌舞剧《彩灵堡的色彩奇缘》	14:00	80-580
	乌克兰国家交响乐团上海音乐会	19:30	80-680
日/4	乌克兰国家交响乐团上海音乐会	19:30	80-680
	海上雅乐·逸梅—黄梅古琴音乐会	19:45	80-300
五/9	贺岁大戏话剧《守岁》	19:15	80-880
六/10	魔法钢琴&肖邦短篇	14:00	80-580
	贺岁大戏话剧《守岁》	19:15	80-880
三/14	“我心永恒”献给最爱的 TA、世界经典电影名曲视听音乐会	19:30	99-520
	爱，故我在——情人节音乐之旅	19:45	80-220
六/17	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·周末版 从久石让到贝多芬、彩虹室内乐团交响音乐会	10:00	30-80
日/18	《春节序曲》世界经典名曲、上海新春交响音乐会	19:30	80-580
一/19	“乐迎财神”甜蜜蜜——邓丽君经典金曲新春音乐会	19:15	80-880
	拉德斯基进行曲——世界经典名曲交响音乐会	19:30	80-580
二/20	春节特献·经典越剧《五女拜寿》	19:15	80-480
	2018《笑星群英会》、狗年臻福祥·欢笑迎财神	19:30	80-480
三/21	2018 春节版·春节特献、大型经典越剧《梁祝》	19:15	80-480
	2018《新春音乐会》、经典圆舞曲交响音乐会	19:30	80-480

表 2-25 2018 年 3 月演出场次及价位统计表

周/日	节目名称	演出时间	票价
六/3	上海爱乐乐团 2017-2018 音乐季——不列颠传奇 SP02017-2018Season:BritishLegend	19:30	50-380

表 2-26 2018 年 4 月演出场次及价位统计表

周/日	节目名称	演出时间	票价
五/13	《指环王》——奥斯卡获奖电影金曲精选音乐会	19:30	80-380
五/20	唯美古典话剧《怜香伴》、李渔名作改编	19:15	80-580
	“天空之城”、久石让&宫崎骏经典动漫作品视听音乐会	19:30	80-580
六/21	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·周末版 金色大厅的美妙旋律、丹尼尔·弗洛绍小提琴独奏音乐会	10:00	30-80
	英国 BBC 大型互动式冒险儿童剧、海底小纵队之极地大探险	10:00	80-580
	英国 BBC 大型互动式冒险儿童剧、海底小纵队之极地大探险	14:00	80-580
	“致爱丽丝”、经典浪漫钢琴名曲音乐会	19:30	80-580
	2018 未来大师独奏重奏系列音乐会、致敬大师：德彪西与舒曼、葡萄牙—索菲亚·洛伦索钢琴独奏音乐会	19:45	50-300
日/22	英国 BBC 大型互动式冒险儿童剧、海底小纵队之极地大探险	10:00	80-580
	柴可夫斯基三大经典、《天鹅湖》《睡美人》《胡桃夹子》、交响音乐会	19:30	80-580
五/27	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·晚场版 “东方戏韵”戏曲音乐作品专场、上海文广民族乐团音乐会	19:30	80-180
	经典夜上海·周末爵士沙龙、我和春天有个约会·中外影视金曲	19:45	60-380
六/28	第 35 届上海之春国际音乐节主体演出项目、龚天鹏第十交响曲“京剧幻想”	19:30	50-380
	海上雅乐·毕竟是唐宋、唐诗宋词音乐会	19:45	80-300
日/29	法国“钢琴女神”金·芭比儿童钢琴启蒙音乐会	19:30	80-580
一/30	西班牙塞维利亚弗拉门戈舞剧《卡门》	19:15	80-880
	走近大师·聆听经典《贝多芬之夜》、彼得·奥特洛夫 2018 上海演奏会	19:45	80-580

表 2-27 2018 年 5 月演出场次及价位统计表

周/日	节目名称	演出时间	票价
二/1	西班牙塞维利亚弗拉门戈舞剧《卡门》	19:15	80-880
	台湾钢琴诗人 Pianoboy 高至豪、流行钢琴上海音乐会	19:30	80-580
三/2	西班牙塞维利亚弗拉门戈舞剧《卡门》	19:15	80-880
四/3			



周/日	节目名称	演出时间	票价
五/4	第 35 届上海之春国际音乐节参演节目 极致人声巴洛克盛宴·2018 年亚洲巡演上海站 法国奥菲欧 55 室内乐团与女低音歌唱家娜塔莉·斯图茨曼 QuellaFiamma!-Orfeo55&NathalieStutzmann	19:30	80-880
	2018 未来大师独奏重奏系列音乐会 春之浪漫曲、意大利/中国艾里奥·奥利奥&崔音小提琴/钢琴二重奏音乐会	19:45	50-300
六/5	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·周末版 聆听大师——拉赫玛尼诺夫交响专场、黑龙江省交响乐团音乐会	10:00	30-80
	美国著名钢琴家——史蒂芬·贝尤斯、上海钢琴独奏音乐会	19:45	80-480
日/6	布兰诗歌、西澳大利亚交响乐团合唱团	19:30	80-580
	一带一路音乐会少儿专场	19:45	80-800
四/10	“红蔓之夜”第四届昆剧经典剧目展演 上海昆剧团四本《长生殿》、第一本《钗盒情定》	19:15	80-580
	执古之道——汪铎师生丝弦古琴音乐会	19:45	80-580
五/11	“红蔓之夜”第四届昆剧经典剧目展演 上海昆剧团四本《长生殿》、第二本《霓裳羽衣》	19:15	80-580
	第 35 届上海之春国际音乐节参演节目 弗拉明戈吉他大师帕科·佩纳和他的朋友们音乐会“萃” PacoPeñainConcert:Esencias	19:30	80-580
六/12	“红蔓之夜”第四届昆剧经典剧目展演 上海昆剧团四本《长生殿》、第三本《马嵬惊变》	19:15	80-580
	第 35 届上海之春国际音乐节参演节目、「镜花水月」——黄英独唱音乐会、AMirage - SopranoYingHuangVocalRecital	19:30	80-580
	2018 未来大师独奏重奏系列音乐会 童年情景、罗马尼亚-阿西娅·马里内斯库钢琴独奏音乐会	19:45	50-300
日/13	“红蔓之夜”第四届昆剧经典剧目展演 上海昆剧团四本《长生殿》、第四本《月宫重圆》	19:15	80-580

周/日	节目名称	演出时间	票价
	第 35 届上海之春国际音乐节参演节目 既视感遇见未视感、岩井俊二和他的乐队 Hectopascal 音乐会 ShunjiIwaiandHectopascalShanghaiConcert	19:30	80-880
	2018 未来大师独奏重奏系列音乐会 天方夜谭、比利时-弗洛里安·诺雅克钢琴独奏音乐会	19:45	50-300
四/17	第 35 届上海之春国际音乐节闭幕式、交响幻想曲《炎黄颂》	19:30	80-480
五/18	第 35 届上海之春国际音乐节参演节目、纪念舒伯特逝世 190 周年、维也纳 广播交响乐团上海音乐会、TheORFViennaRadioSymphonyOrchestra	19:30	80-1680
六/19	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·周末版 聆听大师——柴科夫斯基交响专场、上海城市交响乐团音乐会	10:00	30-80
	荣耀时刻——国王歌手合唱团五十周年庆典音乐会 GOLD50-TheKing'sSingers2018ShanghaiConcert	19:30	80-880
	走近大师·聆听经典《肖邦之夜》 拉蒂斯洛夫·范佐维奇 2018 上海演奏会	19:45	80-580
日/20	真正的大师——施洛莫·敏茨小提琴奏鸣曲音乐会	19:30	80-560
	2018 未来大师独奏重奏系列音乐会、巧妙的对峙、以色列/中国-罗曼·扎斯 拉夫斯基与蔡柏璋浪漫对谈	19:45	50-300
三/23	国家艺术基金、上海市重大文艺创作资助项目 上海沪剧院原创大型沪剧《敦煌女儿》	19:15	80-480
四/24	音乐共和剧场、“戏如人生”新媒体融合音乐会 《风从海上来》——纪念改革开放四十周年音乐会	19:15	80-280
		19:30	80-380
五/25	俄罗斯芭蕾国家剧院芭蕾舞团《天鹅湖》	19:15	80-880
	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·晚场版 雨中花园、盛原演绎德彪西·多媒体钢琴音乐会	19:30	80-180
六/26	“哆咪咪和大灰鸡”、亲子故事音乐会《妈妈爱我》	10:00	80-380
	俄罗斯芭蕾国家剧院芭蕾舞团《胡桃夹子》	19:15	80-880
	德意志童声威斯巴赫合唱团上海音乐会	19:30	80-580
	海上雅乐·弦歌入青云、闵惠芬纪念音乐会（四）	19:45	80-300

周/日	节目名称	演出时间	票价
日/27	旅美青年钢琴家王子翔钢琴独奏音乐会	10:00	60-380
	德意志童声威斯巴赫合唱团上海音乐会	14:00	80-580
	俄罗斯芭蕾国家剧院芭蕾舞团《天鹅湖》	19:15	80-880
	柴可夫斯基三大经典、《天鹅湖》《睡美人》《胡桃夹子》交响音乐会	19:30	80-580
一/28	俄罗斯芭蕾国家剧院芭蕾舞团《天鹅湖》	19:15	80-880
二/29	俄罗斯芭蕾国家剧院芭蕾舞团《睡美人》	19:15	80-880
三/30	俄罗斯芭蕾国家剧院芭蕾舞团《灰姑娘》	19:15	80-880
四/31	俄罗斯芭蕾国家剧院芭蕾舞团《胡桃夹子》	19:15	80-880
	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·晚场版、倾听德意志——斯图加特室内乐团音乐会	19:30	80-280

表 2-28 2018 年 6 月演出场次及价位统计表

周/日	节目名称	演出时间	票价
五/1	俄罗斯芭蕾国家剧院芭蕾舞团、亲子芭蕾舞剧《洋葱头历险记》	19:15	80-880
	六·一国际儿童节特别节目 燕子姐姐讲故事——世界童话·古典名曲 FairyTales&PopularClassics	19:30	80-580
	经典夜上海·周末爵士沙龙、多啦 A 梦的奇妙世界·儿童节专场	19:45	60-380
六/2	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·周末版 聆听大师——莫扎特交响专场、上海巴罗克室内乐团音乐会	10:00	30-80
	俄罗斯芭蕾国家剧院芭蕾舞团《天鹅湖》	19:15	80-880
	上海爱乐乐团 2017-2018 音乐季、纪念德彪西逝世 100 周年音乐会	19:30	50-380
	致敬圣·桑、动物狂欢节六一特别音乐会	19:45	80-580
日/3	俄罗斯芭蕾国家剧院芭蕾舞团《天鹅湖》	19:15	80-880
	巴赫《约翰生命之歌》大型合唱套曲作品音乐会 上海国际联盟合唱团&附属管弦乐团	19:30	80-880
	2018 未来大师独奏重奏系列音乐会、致敬大师：舒伯特与拉赫玛尼诺夫、俄罗斯-伊利亚·伊亨钢琴独奏音乐会	19:45	50-300
二/5	新古典钢琴家鲁多维科·艾奥迪、2018 巡演·上海站	19:30	80-1080

周/日	节目名称	演出时间	票价
三/6	新古典钢琴家鲁多维科·艾奥迪、2018 巡演·上海站	19:30	80-1080
四/7	管风琴演奏家 HEE-SUNGKIM 2018 亚洲巡演音乐会	19:30	80-280
五/8	西班牙钢琴王子 MarioAlonso、独奏音乐会	19:30	80-2800
	2018 未来大师独奏重奏系列音乐会、致敬大师：德彪西与拉威尔、法国-菲勒亚斯弦乐四重奏音乐会	19:45	50-300
六/9	纪念梅兰芳访美 90 周年、中国故事之“穿越地平线” 上海古凡交响乐团携手美国特拉华大学交响乐团 2018 年中国巡演	19:30	80-380
	“传说中的牧神之笛”、宝岛台湾著名长笛演奏家梅启生上海音乐会	19:45	80-480
日/10	美国亚利桑那图森男童合唱团音乐会	19:30	80-380
四/14	哥德堡变奏曲、杜天奇巴赫钢琴作品独奏会·中美巡演上海站	19:45	80-180
六/16	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·周末版、斯拉夫情结—— 上海爱乐乐团交响音乐会	10:00	30-80
	古典明星演绎浪漫法兰西、小提琴王子五岛龙上海音乐会 RomanceofFrance-ViolinRecitalbyRyuGoto	19:30	80-580
日/17	东艺·央华戏剧季、话剧《戴茜今晚嫁给谁》	19:15	80-580
	“天空之城”、久石让&宫崎骏经典动漫作品视听音乐会	19:30	80-580
一/18	东艺·央华戏剧季、剧《戴茜今晚嫁给谁》	19:15	80-580
三/20	纪念英格玛·伯格曼诞辰百年、法国明星版话剧《婚姻生活》、 Celebrate the 100th Anniversary of Ingmar Bergman's Birth SCÈNES DE LA VIE CONJUGALE	19:15	80-880
	2018 谢春花“点心”全国巡回演唱会上海站	19:30	80-780
四/21	纪念英格玛·伯格曼诞辰百年、法国明星版话剧《婚姻生活》、 Celebrate the 100th Anniversary of Ingmar Bergman's Birth SCÈNES DE LA VIE CONJUGALE	19:15	80-880
五/22	我们都爱莫里康内 电影配乐大师埃尼奥·莫里康内作品专场音乐会 WE ALL LOVE ENNIO MORRICONE	19:30	80-580



周/日	节目名称	演出时间	票价
	情暖童心、丁一迪个人钢琴演奏会暨演奏集发布会	19:45	80-800
六/23	猫和老鼠的贝多芬、古典音乐启蒙亲子钢琴快乐视听音乐会	10:00	80-360
	朱宗庆打击乐团 2、2018 豆类宝宝儿童音乐会、击乐精灵开 Party	14:00	60-480
	朱宗庆打击乐团 2、2018 豆类宝宝儿童音乐会、击乐精灵开 Party	19:15	60-480
	一生必听的电影音乐、《卡农》《海上钢琴师》《教父》《汉尼拔》、钢琴小提琴大提琴浪漫邂逅音乐会	19:30	80-360
	2018 未来大师独奏重奏系列音乐会 夏日时光、中国 - 陈彦宏指弹吉他音乐会	19:45	50-300
日/24	朱宗庆打击乐团 2、2018 豆类宝宝儿童音乐会 击乐精灵开 Party	14:00	60-480
	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·晚场版 今夜无人入睡——经典歌剧选段&中外名歌名曲音乐会	19:30	80-380
	红色中国心、俄美女博士小提琴家玛丽安娜中国作品音乐会	19:45	80-480
二/26	在那遥远的地方、王洛宾作品大型交响音乐会	19:30	80-380
三/27	《新时代·新征程》、手观音走进上海大型特殊文艺晚会	19:30	80-480
四/28	魔法钢琴&肖邦短篇、奇幻视听音乐会	19:30	80-580
五/29	东艺·央华戏剧季、法国阿维尼翁戏剧节优秀剧目《西贡》	19:15	80-680
	陆家嘴信托荣誉呈现、2018 东方市民音乐会·晚场版 音·为爱——维也纳爱乐-柏林爱乐明星首席音乐会	19:30	80-380
六/30	东艺·央华戏剧季、法国阿维尼翁戏剧节优秀剧目《西贡》	19:15	80-680
	2018《歌唱祖国》经典名曲交响音乐会	19:30	80-480
	海上雅乐·关山月、琴筝雅歌音乐会	19:45	80-300

经调查，东方艺术中心 2018 年上半年演出共计 165 场次，门票价格处于 30-1280 元不等，平均票价 323 元，平均上座率高达 90%以上。依照 2018 年上半年演出场次、票价、上座率粗略估算可得，东方艺术中心每年票房收入约 1.3 亿元。

#### 4. 运营优势分析

中国的剧院长期处于政府出资建设管理的单一模式中。上海市和浦东新区共同出资建造东方艺术中心时，曾做过测算，政府自主管理时，每年需要支出财政补贴 5000 万元。

为破解新建大型综合性剧院现代化运营管理的难题，上海东方艺术中心在全国范围内采用公开竞争的方式寻找管理者，按照市场化要求全面负责上海东方艺术中心剧场及相关附属设施的管理和运营。最终确定由保利文化艺术有限公司与文汇新民联合报业集团共同组建上海东方艺术中心管理有限公司，首创国内剧院所有权和经营权分离的管理体制改革和运营机制。

### （1）突破体制壁垒，创新新建剧院管理模式

上海东方艺术中心管理有限公司采取董事会领导下的总经理负责制，完全按照现代企业管理模式管理上海东方艺术中心。公司管理人员的绩效考核指标与剧院经营业绩挂钩，以激发企业活力。

### （2）坚持自营演出

尽管传统剧院为了最大限度减小经营风险，以场地租赁为主要经营方式，但利润流失、现金流的不稳定等问题日益凸显。上海东方艺术中心摒弃了传统运营模式中的单一租赁方式，坚持积累演艺资源，以自营演出作为核心经营理念，逐渐形成特色鲜明的演出风格，创造了稳定的收入。

上海东方艺术中心合作每年 500 多场演出中，40%以上是自办项目，大多是优质节目。由于自办项目多，上海东方艺术中心必然成了全球演出节目的关注焦点，大量世界名团和顶级艺术家主动寻求业务机会与上海东方艺术中心合作。

### （3）改变剧院运营管理重点，创新营销模式

现代化剧院的运营管理，重点在项目策划和演出接待。而采用全新体质机制的上海东方艺术中心为保证运营收益则选择将剧院重心放在演出宣传、项目推广、票务营销和观众培养上。

上海东方艺术文化中心运营初期，话剧、音乐剧等娱乐项目市场尚未得到充分的开发，面对营销资源有限的困境，为保证演出宣传效果，激活观众培育市场，上海东方艺术文化中心采用新型营销模式，取得了良好的市场反响。比如，在 2012/13 演出季里，上海东方艺术文化中心整体推出“大师交响·集结号”，完成了交响乐演出从单场、整月到跨年的递进式过渡。15 支中外名团统一推出，统一宣传推广，以统一的主视觉形象示人，反复加深

观众印象，持续不断地制造“滚动效应”，集约化的营销降低了成本。与此同时，采用线上参与、评论送票的活动方式，迅速积攒了大量人气，巧妙地串联起整个“大师交响·集结号”的15支名团的音乐会，以滚动营销的模式，推广了上海东方艺术中心的交响乐演出品牌。

### 三、市场化运营在 PPP 模式中的应用分析

以某市体育综合体 PPP 项目为例，通过建立财务模型，对比分析市场化运营在 PPP 模式中所带来的经济效益。

#### （一）项目概况

该项目主要包括主体育场、综合体育馆、游泳馆、青少年活动中心及配套设施等构成。其中，主体育场可容纳 36000 人，综合体育馆可容纳 6000 人，游泳馆最大容量 600 人，青少年活动中心可供租赁面积约 14000 平方米，地上停车场车位数约为 800 个。项目采用 PPP 模式运作，运营期 15 年，由项目公司负责项目在运营期内的运营维护工作。

#### （二）项目运营内容

PPP 模式下，项目公司的主要运营内容包括主体育场、综合体育馆、游泳馆、青少年活动中心的日常运营，以及配套停车场的经营管理。其中，主体育场主要收入来源为体育赛事的承办及大型演唱会的场地租赁；综合体育馆的主要收入为运动场地的租赁收入；游泳馆主要运营收入为门票收入；青少年活动中心主要收入为场地租赁收入；停车场主要收入为停车费。

通过对市场化运营的类似项目运营分析，本项目存在较多可挖掘运营点，运营开发潜力巨大，主要包括：赞助商/广告位招商、运动配套商业开发、运动器械租赁以及各专项运动培训等。

#### （三）差异性分析

##### 1. 统 PPP 模式

##### （1）运营成本分析

##### 1) 主体育场运营成本分析

主体育场运营成本主要包括水费 2.99 万元/年、电费 4.10 万元/年、取暖费 42.00 万

元/年、维修维护费 150.00 万元/年、职工薪酬及管理费 50.00 万元/年、其他费用 12.45 万元/年，主体育场运营总成本费用约 261.55 万元/年。

#### 2) 综合体育馆运营成本分析

综合体育馆运营成本主要包括水费 3.37 万元/年、电费 12.30 万元/年、取暖费 31.50 万元/年、维修维护费 58.00 万元/年、职工薪酬及管理费 75.00 万元/年、其他费用 9.01 万元/年，综合体育馆运营总成本费用约 189.18 万元/年。

#### 3) 游泳馆运营成本分析

游泳馆运营成本主要包括水费 14.97 万元/年、电费 21.87 万元/年、取暖费 32.76 万元/年、维修维护费 79.00 万元/年、职工薪酬及管理费 90.00 万元/年、其他费用 11.93 万元/年，游泳馆运营总成本费用约 250.52 万元/年。

#### 4) 青少年活动中心运营成本分析

青少年活动中心运营成本主要包括水费 2.99 万元/年、电费 12.30 万元/年、取暖费 37.80 万元/年、维修维护费 45.00 万元/年、职工薪酬及管理费 20.00 万元/年、其他费用 5.90 万元/年，青少年活动中心运营总成本费用约 124.00 万元/年。

#### 5) 停车场及配套设施运营成本分析

停车场及配套设施运营成本主要包括维修维护费 20.00 万元/年、职工薪酬及管理费 20.00 万元/年、其他费用 2.00 万元/年，停车场及配套设施运营总成本费用约 42.00 万元/年。

### (2) 运营收入分析

#### 1) 主体育场运营收入分析

主体育场运营收入主要包括体育赛事承办收入 185.00 万元/年、演唱会收入 100.00 万元/年、其他收入 14.25 万元/年，主体育场运营总收入约为 299.25 万元/年。

#### 2) 综合体育馆运营收入分析

综合体育馆运营收入主要包括场地租赁收入 36.50 万元/年、体育健身项目收费收入 93.44 万元/年、体育赛事承办收入 90.00 万元/年、其他收入 11.00 万元/年，综合体育馆运营总收入约为 230.94 万元/年。

### 3) 游泳馆运营收入分析

游泳馆运营收入主要包括门票收入 262.80 万元/年、其他收入 13.14 万元/年，游泳馆运营总收入约为 275.94 万元/年。

### 4) 青少年活动中心运营收入分析

青少年活动中心运营收入主要包括场地租赁收入 102.20 万元/年、其他收入 5.11 万元/年，青少年活动中心运营总收入约为 107.31 万元/年。

### 5) 停车场及配套设施运营收入分析

停车场及配套设施运营收入主要包括停车费收入 28.03 万元/年、其他收入 1.40 万元/年，停车场及配套设施运营总收入约为 29.43 万元/年。

## 2. 市场化 PPP 融合模式

### (1) 运营成本分析

#### 1) 主体育场运营成本分析

主体育场运营成本主要包括水费 5.99 万元/年、电费 8.20 万元/年、取暖费 42.00 万元/年、维修维护费 200.00 万元/年、职工薪酬及管理费 200.00 万元/年、其他费用 22.81 万元/年，主体育场运营总成本费用约 479.00 万元/年。

#### 2) 综合体育馆运营成本分析

综合体育馆运营成本主要包括水费 6.73 万元/年、电费 24.60 万元/年、取暖费 31.50 万元/年、维修维护费 125.00 万元/年、职工薪酬及管理费 375.00 万元/年、其他费用 28.14 万元/年，综合体育馆运营总成本费用约 590.98 万元/年。

#### 3) 游泳馆运营成本分析

游泳馆运营成本主要包括水费 22.45 万元/年、电费 32.80 万元/年、取暖费 32.76 万元/年、维修维护费 131.00 万元/年、职工薪酬及管理费 165.00 万元/年、其他费用 19.20 万元/年，游泳馆运营总成本费用约 403.21 万元/年。

#### 4) 青少年活动中心运营成本分析

青少年活动中心运营成本主要包括水费 2.99 万元/年、电费 12.30 万元/年、取暖费 37.80 万元/年、维修维护费 88.00 万元/年、职工薪酬及管理费 20.00 万元/年、其他费用



8.05 万元/年，青少年活动中心运营总成本费用约 169.15 万元/年。

#### 5) 停车场及配套设施运营成本分析

停车场及配套设施运营成本主要包括维修维护费 20.00 万元/年、职工薪酬及管理费 20.00 万元/年、其他费用 2.00 万元/年，停车场及配套设施运营总成本费用约 42.00 万元/年。

### (2) 运营收入分析

#### 1) 主体育场运营收入分析

主体育场运营收入主要包括体育赛事承办收入 185.00 万元/年、演唱会收入 100.00 万元/年、专项运动培训收入 208.00 万元/年、广告开发收入 48.00 万元/年、其他收入 27.05 万元/年，主体育场运营总收入约为 568.05 万元/年。

#### 2) 综合体育馆运营收入分析

综合体育馆运营收入主要包括场地租赁收入 21.90 万元/年、体育健身项目收费收入 75.92 万元/年、体育赛事承办收入 90.00 万元/年、专项运动培训收入 332.80 万元/年、器械租赁收入 15.80 万元/年、广告开发收入 76.00 万元/年、其他收入 30.62 万元/年，综合体育馆运营总收入约为 643.04 万元/年。

#### 3) 游泳馆运营收入分析

游泳馆运营收入主要包括门票收入 262.80 万元/年、专项运动培训收入 150.00 万元/年、广告开发收入 25.00 万元/年、其他收入 21.89 万元/年，游泳馆运营总收入约为 459.69 万元/年。

#### 4) 青少年活动中心运营收入分析

青少年活动中心运营收入主要包括场地租赁收入 73.00 万元/年、商业配套开发收入 73.00 万元/年、广告开发收入 36.00 万元/年、其他收入 9.10 万元/年，青少年活动中心运营总收入约为 191.10 万元/年。

#### 5) 停车场及配套设施运营收入分析

停车场及配套设施运营收入主要包括停车费收入 28.03 万元/年、其他收入 1.40 万元/年，停车场及配套设施运营总收入约为 29.43 万元/年。

### 3. 差异性分析

#### (1) 通货膨胀率

由于消费者价格是反映商品经过流通各环节形成的最终价格，它最全面地反映了商品流通对货币的需要量。因此，以居民消费价格指数（CPI）反映通货膨胀率。我国近 5 年居民消费价格指数如下：

表 3-1 我国近 5 年居民消费价格指数

单位：万元

序号	项目	年份				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	居民消费价格指数	102.6	102.0	101.4	102.0	101.6
2	通货膨胀率	2.60%	2.00%	1.40%	2.00%	1.60%
3	通货膨胀率平均值	1.92%				

近五年居民消费价格指数的平均值为 1.92%，本测算暂取值 2%，以上运营成本及运营收入均按照每年 2% 的通胀率递增考虑。

#### (2) 运营收益分析

##### 1) 传统 PPP 模式

项目总运营成本约为 867.24 万元/年，项目总运营收入约为 942.87 万元/年，项目运营收益约为 75.63 万元/年，综合考虑运营期 15 年，按照 2% 的通胀率，5% 的折现率，项目运营期内的收益现值约为 888.89 万元。

##### 2) 市场化 PPP 融合模式

项目总运营成本约为 1684.33 万元/年，项目总运营收入约为 1891.31 万元/年，项目运营收益约为 206.98 万元/年，综合考虑运营期 15 年，按照 2% 的通胀率，5% 的折现率，项目运营期内的收益现值约为 2338.33 万元。

通过以上分析，将市场化运营应用到 PPP 模式中，既丰富了项目的运营内容，使项目资产得到充分利用，同时在运营期内，项目收益现值提高了 1449.44 万元，真正做到了盘活存量资产，增加项目经济效益。

表 3-2 传统 PPP 模式下运营年总成本费用估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
1	<b>主体育场</b>	<b>261.55</b>	<b>266.78</b>	<b>272.11</b>	<b>277.56</b>	<b>283.11</b>	<b>288.77</b>	<b>294.55</b>	<b>300.44</b>	<b>306.45</b>	<b>312.57</b>	<b>318.83</b>	<b>325.20</b>	<b>331.71</b>	<b>338.34</b>	<b>345.11</b>
1.1	水费	2.99	3.05	3.11	3.18	3.24	3.30	3.37	3.44	3.51	3.58	3.65	3.72	3.80	3.87	3.95
1.2	电费	4.10	4.18	4.27	4.35	4.44	4.53	4.62	4.71	4.80	4.90	5.00	5.10	5.20	5.30	5.41
1.3	取暖费	42.00	42.84	43.70	44.57	45.46	46.37	47.30	48.24	49.21	50.19	51.20	52.22	53.27	54.33	55.42
1.4	维修维护费	150.00	153.00	156.06	159.18	162.36	165.61	168.92	172.30	175.75	179.26	182.85	186.51	190.24	194.04	197.92
1.5	职工薪酬及管理费	50.00	51.00	52.02	53.06	54.12	55.20	56.31	57.43	58.58	59.75	60.95	62.17	63.41	64.68	65.97
1.6	其他	12.45	12.70	12.96	13.22	13.48	13.75	14.03	14.31	14.59	14.88	15.18	15.49	15.80	16.11	16.43
2	<b>综合体育馆</b>	<b>189.18</b>	<b>192.96</b>	<b>196.82</b>	<b>200.76</b>	<b>204.77</b>	<b>208.87</b>	<b>213.04</b>	<b>217.30</b>	<b>221.65</b>	<b>226.08</b>	<b>230.60</b>	<b>235.22</b>	<b>239.92</b>	<b>244.72</b>	<b>249.61</b>
2.1	水费	3.37	3.43	3.50	3.57	3.64	3.72	3.79	3.87	3.95	4.02	4.10	4.19	4.27	4.36	4.44
2.2	电费	12.30	12.55	12.80	13.05	13.31	13.58	13.85	14.13	14.41	14.70	14.99	15.29	15.60	15.91	16.23
2.3	取暖费	31.50	32.13	32.77	33.43	34.10	34.78	35.47	36.18	36.91	37.65	38.40	39.17	39.95	40.75	41.56
2.4	维修维护费	58.00	59.16	60.34	61.55	62.78	64.04	65.32	66.62	67.96	69.32	70.70	72.12	73.56	75.03	76.53
2.5	职工薪酬及管理费	75.00	76.50	78.03	79.59	81.18	82.81	84.46	86.15	87.87	89.63	91.42	93.25	95.12	97.02	98.96

表 3-2 传统 PPP 模式下运营年总成本费用估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
2.6	其他	9.01	9.19	9.37	9.56	9.75	9.95	10.14	10.35	10.55	10.77	10.98	11.20	11.42	11.65	11.89
<b>3</b>	<b>游泳馆</b>	<b>250.52</b>	<b>255.53</b>	<b>260.64</b>	<b>265.86</b>	<b>271.17</b>	<b>276.60</b>	<b>282.13</b>	<b>287.77</b>	<b>293.53</b>	<b>299.40</b>	<b>305.39</b>	<b>311.49</b>	<b>317.72</b>	<b>324.08</b>	<b>330.56</b>
3.1	水费	14.97	15.26	15.57	15.88	16.20	16.52	16.85	17.19	17.53	17.88	18.24	18.61	18.98	19.36	19.75
3.2	电费	21.87	22.31	22.75	23.21	23.67	24.14	24.63	25.12	25.62	26.13	26.66	27.19	27.73	28.29	28.85
3.3	取暖费	32.76	33.42	34.08	34.77	35.46	36.17	36.89	37.63	38.38	39.15	39.93	40.73	41.55	42.38	43.23
3.4	维修维护费	79.00	80.58	82.19	83.84	85.51	87.22	88.97	90.75	92.56	94.41	96.30	98.23	100.19	102.19	104.24
3.5	职工薪酬及管理费	90.00	91.80	93.64	95.51	97.42	99.37	101.35	103.38	105.45	107.56	109.71	111.90	114.14	116.42	118.75
3.6	其他	11.93	12.17	12.41	12.66	12.91	13.17	13.43	13.70	13.98	14.26	14.54	14.83	15.13	15.43	15.74
<b>4</b>	<b>青少年活动中心</b>	<b>124.00</b>	<b>126.48</b>	<b>129.01</b>	<b>131.59</b>	<b>134.22</b>	<b>136.90</b>	<b>139.64</b>	<b>142.44</b>	<b>145.28</b>	<b>148.19</b>	<b>151.15</b>	<b>154.18</b>	<b>157.26</b>	<b>160.41</b>	<b>163.61</b>
4.1	水费	2.99	3.05	3.11	3.18	3.24	3.30	3.37	3.44	3.51	3.58	3.65	3.72	3.80	3.87	3.95
4.2	电费	12.30	12.55	12.80	13.05	13.31	13.58	13.85	14.13	14.41	14.70	14.99	15.29	15.60	15.91	16.23
4.3	取暖费	37.80	38.56	39.33	40.11	40.92	41.73	42.57	43.42	44.29	45.17	46.08	47.00	47.94	48.90	49.88
4.4	维修维护费	45.00	45.90	46.82	47.75	48.71	49.68	50.68	51.69	52.72	53.78	54.85	55.95	57.07	58.21	59.38

表 3-2 传统 PPP 模式下运营年总成本费用估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
4.5	职工薪酬及管理费	20.00	20.40	20.81	21.22	21.65	22.08	22.52	22.97	23.43	23.90	24.38	24.87	25.36	25.87	26.39
4.6	其他	5.90	6.02	6.14	6.27	6.39	6.52	6.65	6.78	6.92	7.06	7.20	7.34	7.49	7.64	7.79
<b>5</b>	<b>停车场及配套设施</b>	<b>42.00</b>	<b>42.84</b>	<b>43.70</b>	<b>44.57</b>	<b>45.46</b>	<b>46.37</b>	<b>47.30</b>	<b>48.24</b>	<b>49.21</b>	<b>50.19</b>	<b>51.20</b>	<b>52.22</b>	<b>53.27</b>	<b>54.33</b>	<b>55.42</b>
5.1	维修维护费	20.00	20.40	20.81	21.22	21.65	22.08	22.52	22.97	23.43	23.90	24.38	24.87	25.36	25.87	26.39
5.2	职工薪酬及管理费	20.00	20.40	20.81	21.22	21.65	22.08	22.52	22.97	23.43	23.90	24.38	24.87	25.36	25.87	26.39
5.3	其他	2.00	2.04	2.08	2.12	2.16	2.21	2.25	2.30	2.34	2.39	2.44	2.49	2.54	2.59	2.64
	<b>合计</b>	<b>867.24</b>	<b>884.59</b>	<b>902.28</b>	<b>920.33</b>	<b>938.73</b>	<b>957.51</b>	<b>976.66</b>	<b>996.19</b>	<b>1016.12</b>	<b>1036.44</b>	<b>1057.17</b>	<b>1078.31</b>	<b>1099.88</b>	<b>1121.87</b>	<b>1144.31</b>

表 3-3 传统 PPP 模式下运营年总收入估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
1	主体育场	299.25	305.24	311.34	317.57	323.92	330.40	337.00	343.74	350.62	357.63	364.78	372.08	379.52	387.11	394.85



表 3-3 传统 PPP 模式下运营年总收入估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
1.1	体育赛事承办	185.00	188.70	192.47	196.32	200.25	204.25	208.34	212.51	216.76	221.09	225.51	230.02	234.62	239.32	244.10
1.2	演唱会	100.00	102.00	104.04	106.12	108.24	110.41	112.62	114.87	117.17	119.51	121.90	124.34	126.82	129.36	131.95
1.3	其他	14.25	14.54	14.83	15.12	15.42	15.73	16.05	16.37	16.70	17.03	17.37	17.72	18.07	18.43	18.80
<b>2</b>	<b>综合体育馆</b>	<b>230.94</b>	<b>235.56</b>	<b>240.27</b>	<b>245.07</b>	<b>249.97</b>	<b>254.97</b>	<b>260.07</b>	<b>265.27</b>	<b>270.58</b>	<b>275.99</b>	<b>281.51</b>	<b>287.14</b>	<b>292.88</b>	<b>298.74</b>	<b>304.72</b>
2.1	场地租赁	36.50	37.23	37.97	38.73	39.51	40.30	41.10	41.93	42.77	43.62	44.49	45.38	46.29	47.22	48.16
2.2	体育健身项目收费	93.44	95.31	97.21	99.16	101.14	103.17	105.23	107.33	109.48	111.67	113.90	116.18	118.50	120.87	123.29
2.3	体育赛事承办	90.00	91.80	93.64	95.51	97.42	99.37	101.35	103.38	105.45	107.56	109.71	111.90	114.14	116.42	118.75
2.4	其他	11.00	11.22	11.44	11.67	11.90	12.14	12.38	12.63	12.88	13.14	13.41	13.67	13.95	14.23	14.51
<b>3</b>	<b>游泳馆</b>	<b>275.94</b>	<b>281.46</b>	<b>287.09</b>	<b>292.83</b>	<b>298.69</b>	<b>304.66</b>	<b>310.75</b>	<b>316.97</b>	<b>323.31</b>	<b>329.77</b>	<b>336.37</b>	<b>343.10</b>	<b>349.96</b>	<b>356.96</b>	<b>364.10</b>
3.1	门票收入	262.80	268.06	273.42	278.89	284.46	290.15	295.96	301.87	307.91	314.07	320.35	326.76	333.29	339.96	346.76
3.2	其他	13.14	13.40	13.67	13.94	14.22	14.51	14.80	15.09	15.40	15.70	16.02	16.34	16.66	17.00	17.34
<b>4</b>	<b>青少年活动中心</b>	<b>107.31</b>	<b>109.46</b>	<b>111.65</b>	<b>113.88</b>	<b>116.16</b>	<b>118.48</b>	<b>120.85</b>	<b>123.27</b>	<b>125.73</b>	<b>128.25</b>	<b>130.81</b>	<b>133.43</b>	<b>136.10</b>	<b>138.82</b>	<b>141.59</b>
4.1	场地租赁	102.20	104.24	106.33	108.46	110.62	112.84	115.09	117.40	119.74	122.14	124.58	127.07	129.61	132.21	134.85

表 3-3 传统 PPP 模式下运营年总收入估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
4.2	其他	5.11	5.21	5.32	5.42	5.53	5.64	5.75	5.87	5.99	6.11	6.23	6.35	6.48	6.61	6.74
5	<b>停车场及配套设施</b>	<b>29.43</b>	<b>30.02</b>	<b>30.62</b>	<b>31.24</b>	<b>31.86</b>	<b>32.50</b>	<b>33.15</b>	<b>33.81</b>	<b>34.49</b>	<b>35.18</b>	<b>35.88</b>	<b>36.60</b>	<b>37.33</b>	<b>38.08</b>	<b>38.84</b>
5.1	停车费	28.03	28.59	29.16	29.75	30.34	30.95	31.57	32.20	32.84	33.50	34.17	34.85	35.55	36.26	36.99
5.2	其他	1.40	1.43	1.46	1.49	1.52	1.55	1.58	1.61	1.64	1.68	1.71	1.74	1.78	1.81	1.85
<b>合计</b>		<b>942.87</b>	<b>961.73</b>	<b>980.96</b>	<b>1000.58</b>	<b>1020.59</b>	<b>1041.01</b>	<b>1061.83</b>	<b>1083.06</b>	<b>1104.72</b>	<b>1126.82</b>	<b>1149.35</b>	<b>1172.34</b>	<b>1195.79</b>	<b>1219.70</b>	<b>1244.10</b>

表 3-4 市场化 PPP 融合模式下运营年总成本费用估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
1	<b>主体育场</b>	<b>479.00</b>	<b>488.58</b>	<b>498.35</b>	<b>508.31</b>	<b>518.48</b>	<b>528.85</b>	<b>539.43</b>	<b>550.22</b>	<b>561.22</b>	<b>572.44</b>	<b>583.89</b>	<b>595.57</b>	<b>607.48</b>	<b>619.63</b>	<b>632.02</b>
1.1	水费	5.99	6.11	6.23	6.35	6.48	6.61	6.74	6.88	7.01	7.15	7.30	7.44	7.59	7.74	7.90
1.2	电费	8.20	8.36	8.53	8.70	8.88	9.05	9.24	9.42	9.61	9.80	10.00	10.20	10.40	10.61	10.82

表 3-4 市场化 PPP 融合模式下运营年总成本费用估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
1.3	取暖费	42.00	42.84	43.70	44.57	45.46	46.37	47.30	48.24	49.21	50.19	51.20	52.22	53.27	54.33	55.42
1.4	维修维护费	200.00	204.00	208.08	212.24	216.49	220.82	225.23	229.74	234.33	239.02	243.80	248.67	253.65	258.72	263.90
1.5	职工薪酬及管理费	200.00	204.00	208.08	212.24	216.49	220.82	225.23	229.74	234.33	239.02	243.80	248.67	253.65	258.72	263.90
1.6	其他	22.81	23.27	23.73	24.21	24.69	25.18	25.69	26.20	26.72	27.26	27.80	28.36	28.93	29.51	30.10
<b>2</b>	<b>综合体育馆</b>	<b>590.98</b>	<b>602.80</b>	<b>614.85</b>	<b>627.15</b>	<b>639.69</b>	<b>652.49</b>	<b>665.54</b>	<b>678.85</b>	<b>692.42</b>	<b>706.27</b>	<b>720.40</b>	<b>734.81</b>	<b>749.50</b>	<b>764.49</b>	<b>779.78</b>
2.1	水费	6.73	6.87	7.01	7.15	7.29	7.44	7.58	7.74	7.89	8.05	8.21	8.37	8.54	8.71	8.89
2.2	电费	24.60	25.09	25.60	26.11	26.63	27.16	27.71	28.26	28.82	29.40	29.99	30.59	31.20	31.82	32.46
2.3	取暖费	31.50	32.13	32.77	33.43	34.10	34.78	35.47	36.18	36.91	37.65	38.40	39.17	39.95	40.75	41.56
2.4	维修维护费	125.00	127.50	130.05	132.65	135.30	138.01	140.77	143.59	146.46	149.39	152.37	155.42	158.53	161.70	164.93
2.5	职工薪酬及管理费	375.00	382.50	390.15	397.95	405.91	414.03	422.31	430.76	439.37	448.16	457.12	466.27	475.59	485.10	494.80
2.6	其他	28.14	28.70	29.28	29.86	30.46	31.07	31.69	32.33	32.97	33.63	34.30	34.99	35.69	36.40	37.13
<b>3</b>	<b>游泳馆</b>	<b>403.21</b>	<b>411.27</b>	<b>419.50</b>	<b>427.89</b>	<b>436.45</b>	<b>445.18</b>	<b>454.08</b>	<b>463.16</b>	<b>472.42</b>	<b>481.87</b>	<b>491.51</b>	<b>501.34</b>	<b>511.37</b>	<b>521.59</b>	<b>532.03</b>
3.1	水费	22.45	22.90	23.35	23.82	24.30	24.78	25.28	25.79	26.30	26.83	27.36	27.91	28.47	29.04	29.62

表 3-4 市场化 PPP 融合模式下运营年总成本费用估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
3.2	电费	32.80	33.46	34.13	34.81	35.51	36.22	36.94	37.68	38.43	39.20	39.99	40.78	41.60	42.43	43.28
3.3	取暖费	32.76	33.42	34.08	34.77	35.46	36.17	36.89	37.63	38.38	39.15	39.93	40.73	41.55	42.38	43.23
3.4	维修维护费	131.00	133.62	136.29	139.02	141.80	144.63	147.53	150.48	153.49	156.56	159.69	162.88	166.14	169.46	172.85
3.5	职工薪酬及管理费	165.00	168.30	171.67	175.10	178.60	182.17	185.82	189.53	193.32	197.19	201.13	205.16	209.26	213.45	217.71
3.6	其他	19.20	19.58	19.98	20.38	20.78	21.20	21.62	22.06	22.50	22.95	23.41	23.87	24.35	24.84	25.33
<b>4</b>	<b>青少年活动中心</b>	<b>169.15</b>	<b>172.53</b>	<b>175.98</b>	<b>179.50</b>	<b>183.09</b>	<b>186.75</b>	<b>190.49</b>	<b>194.30</b>	<b>198.18</b>	<b>202.15</b>	<b>206.19</b>	<b>210.31</b>	<b>214.52</b>	<b>218.81</b>	<b>223.19</b>
4.1	水费	2.99	3.05	3.11	3.18	3.24	3.30	3.37	3.44	3.51	3.58	3.65	3.72	3.80	3.87	3.95
4.2	电费	12.30	12.55	12.80	13.05	13.31	13.58	13.85	14.13	14.41	14.70	14.99	15.29	15.60	15.91	16.23
4.3	取暖费	37.80	38.56	39.33	40.11	40.92	41.73	42.57	43.42	44.29	45.17	46.08	47.00	47.94	48.90	49.88
4.4	维修维护费	88.00	89.76	91.56	93.39	95.25	97.16	99.10	101.08	103.11	105.17	107.27	109.42	111.61	113.84	116.11
4.5	职工薪酬及管理费	20.00	20.40	20.81	21.22	21.65	22.08	22.52	22.97	23.43	23.90	24.38	24.87	25.36	25.87	26.39
4.6	其他	8.05	8.22	8.38	8.55	8.72	8.89	9.07	9.25	9.44	9.63	9.82	10.01	10.22	10.42	10.63
<b>5</b>	<b>停车场及配套设施</b>	<b>42.00</b>	<b>42.84</b>	<b>43.70</b>	<b>44.57</b>	<b>45.46</b>	<b>46.37</b>	<b>47.30</b>	<b>48.24</b>	<b>49.21</b>	<b>50.19</b>	<b>51.20</b>	<b>52.22</b>	<b>53.27</b>	<b>54.33</b>	<b>55.42</b>

表 3-4 市场化 PPP 融合模式下运营年总成本费用估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
5.1	维修维护费	20.00	20.40	20.81	21.22	21.65	22.08	22.52	22.97	23.43	23.90	24.38	24.87	25.36	25.87	26.39
5.2	职工薪酬及管理费	20.00	20.40	20.81	21.22	21.65	22.08	22.52	22.97	23.43	23.90	24.38	24.87	25.36	25.87	26.39
5.3	其他	2.00	2.04	2.08	2.12	2.16	2.21	2.25	2.30	2.34	2.39	2.44	2.49	2.54	2.59	2.64
合计		<b>1684.33</b>	<b>1718.02</b>	<b>1752.38</b>	<b>1787.43</b>	<b>1823.17</b>	<b>1859.64</b>	<b>1896.83</b>	<b>1934.77</b>	<b>1973.46</b>	<b>2012.93</b>	<b>2053.19</b>	<b>2094.25</b>	<b>2136.14</b>	<b>2178.86</b>	<b>2222.44</b>

表 3-5 市场化 PPP 融合模式下运营年总收入估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
1	主体育场	<b>568.05</b>	<b>579.41</b>	<b>591.00</b>	<b>602.82</b>	<b>614.88</b>	<b>627.17</b>	<b>639.72</b>	<b>652.51</b>	<b>665.56</b>	<b>678.87</b>	<b>692.45</b>	<b>706.30</b>	<b>720.42</b>	<b>734.83</b>	<b>749.53</b>
1.1	体育赛事承办	185.00	188.70	192.47	196.32	200.25	204.25	208.34	212.51	216.76	221.09	225.51	230.02	234.62	239.32	244.10
1.2	演唱会	100.00	102.00	104.04	106.12	108.24	110.41	112.62	114.87	117.17	119.51	121.90	124.34	126.82	129.36	131.95
1.3	专项运动培训收入	208.00	212.16	216.40	220.73	225.15	229.65	234.24	238.93	243.71	248.58	253.55	258.62	263.79	269.07	274.45



表 3-5 市场化 PPP 融合模式下运营年总收入估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
1.4	广告开发	48.00	48.96	49.94	50.94	51.96	53.00	54.06	55.14	56.24	57.36	58.51	59.68	60.88	62.09	63.33
1.5	其他	27.05	27.59	28.14	28.71	29.28	29.87	30.46	31.07	31.69	32.33	32.97	33.63	34.31	34.99	35.69
<b>2</b>	<b>综合体育馆</b>	<b>643.04</b>	<b>655.90</b>	<b>669.02</b>	<b>682.40</b>	<b>696.05</b>	<b>709.97</b>	<b>724.17</b>	<b>738.65</b>	<b>753.43</b>	<b>768.49</b>	<b>783.86</b>	<b>799.54</b>	<b>815.53</b>	<b>831.84</b>	<b>848.48</b>
2.1	场地租赁	21.90	22.34	22.78	23.24	23.71	24.18	24.66	25.16	25.66	26.17	26.70	27.23	27.77	28.33	28.90
2.2	体育健身项目收费	75.92	77.44	78.99	80.57	82.18	83.82	85.50	87.21	88.95	90.73	92.55	94.40	96.28	98.21	100.17
2.3	体育赛事承办	90.00	91.80	93.64	95.51	97.42	99.37	101.35	103.38	105.45	107.56	109.71	111.90	114.14	116.42	118.75
2.4	专项运动培训收入	332.80	339.46	346.25	353.17	360.23	367.44	374.79	382.28	389.93	397.73	405.68	413.79	422.07	430.51	439.12
2.5	器械租赁	15.80	16.12	16.44	16.77	17.10	17.44	17.79	18.15	18.51	18.88	19.26	19.65	20.04	20.44	20.85
2.6	广告开发	76.00	77.52	79.07	80.65	82.26	83.91	85.59	87.30	89.05	90.83	92.64	94.50	96.39	98.31	100.28
2.7	其他	30.62	31.23	31.86	32.50	33.15	33.81	34.48	35.17	35.88	36.59	37.33	38.07	38.83	39.61	40.40
<b>3</b>	<b>游泳馆</b>	<b>459.69</b>	<b>459.96</b>	<b>469.16</b>	<b>478.54</b>	<b>488.11</b>	<b>497.87</b>	<b>507.83</b>	<b>517.99</b>	<b>528.35</b>	<b>538.92</b>	<b>549.69</b>	<b>560.69</b>	<b>571.90</b>	<b>583.34</b>	<b>595.01</b>
3.1	门票收入	262.80	268.06	273.42	278.89	284.46	290.15	295.96	301.87	307.91	314.07	320.35	326.76	333.29	339.96	346.76
3.2	专项运动培训收入	150.00	153.00	156.06	159.18	162.36	165.61	168.92	172.30	175.75	179.26	182.85	186.51	190.24	194.04	197.92

表 3-5 市场化 PPP 融合模式下运营年总收入估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
3.3	广告开发	25.00	25.50	26.01	26.53	27.06	27.60	28.15	28.72	29.29	29.88	30.47	31.08	31.71	32.34	32.99
3.4	其他	21.89	13.40	13.67	13.94	14.22	14.51	14.80	15.09	15.40	15.70	16.02	16.34	16.66	17.00	17.34
<b>4</b>	<b>青少年活动中心</b>	<b>191.10</b>	<b>194.92</b>	<b>198.82</b>	<b>202.80</b>	<b>206.85</b>	<b>210.99</b>	<b>215.21</b>	<b>219.51</b>	<b>223.90</b>	<b>228.38</b>	<b>232.95</b>	<b>237.61</b>	<b>242.36</b>	<b>247.21</b>	<b>252.15</b>
4.1	场地租赁	73.00	74.46	75.95	77.47	79.02	80.60	82.21	83.85	85.53	87.24	88.99	90.77	92.58	94.43	96.32
4.2	商业配套开发	73.00	74.46	75.95	77.47	79.02	80.60	82.21	83.85	85.53	87.24	88.99	90.77	92.58	94.43	96.32
4.3	广告开发	36.00	36.72	37.45	38.20	38.97	39.75	40.54	41.35	42.18	43.02	43.88	44.76	45.66	46.57	47.50
4.4	其他	9.10	9.28	9.47	9.66	9.85	10.05	10.25	10.45	10.66	10.88	11.09	11.31	11.54	11.77	12.01
<b>5</b>	<b>停车场及配套设施</b>	<b>29.43</b>	<b>30.02</b>	<b>30.62</b>	<b>31.24</b>	<b>31.86</b>	<b>32.50</b>	<b>33.15</b>	<b>33.81</b>	<b>34.49</b>	<b>35.18</b>	<b>35.88</b>	<b>36.60</b>	<b>37.33</b>	<b>38.08</b>	<b>38.84</b>
5.1	停车费	28.03	28.59	29.16	29.75	30.34	30.95	31.57	32.20	32.84	33.50	34.17	34.85	35.55	36.26	36.99
5.2	其他	1.40	1.43	1.46	1.49	1.52	1.55	1.58	1.61	1.64	1.68	1.71	1.74	1.78	1.81	1.85
<b>合计</b>		<b>1891.31</b>	<b>1920.22</b>	<b>1958.62</b>	<b>1997.79</b>	<b>2037.75</b>	<b>2078.50</b>	<b>2120.07</b>	<b>2162.47</b>	<b>2205.72</b>	<b>2249.84</b>	<b>2294.84</b>	<b>2340.73</b>	<b>2387.55</b>	<b>2435.30</b>	<b>2484.00</b>

表 3-6 传统 PPP 模式下运营收益估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
1	运营成本	867.24	884.59	902.28	920.33	938.73	957.51	976.66	996.19	1016.12	1036.44	1057.17	1078.31	1099.88	1121.87	1144.31
2	运营收入	942.87	961.73	980.96	1000.58	1020.59	1041.01	1061.83	1083.06	1104.72	1126.82	1149.35	1172.34	1195.79	1219.70	1244.10
3	运营收益	75.63	77.14	78.68	80.25	81.86	83.50	85.17	86.87	88.61	90.38	92.19	94.03	95.91	97.83	99.79
4	收益现值（折现率 5%）	888.89														

表 3-7 市场化 PPP 融合模式下运营收益估算表

单位：万元

序号	项目	运营期														
		第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年	第 11 年	第 12 年	第 13 年	第 14 年	第 15 年
1	运营成本	1684.33	1718.02	1752.38	1787.43	1823.17	1859.64	1896.83	1934.77	1973.46	2012.93	2053.19	2094.25	2136.14	2178.86	2222.44
2	运营收入	1891.31	1920.22	1958.62	1997.79	2037.75	2078.50	2120.07	2162.47	2205.72	2249.84	2294.84	2340.73	2387.55	2435.30	2484.00
3	运营收益	206.98	202.20	206.24	210.37	214.57	218.87	223.24	227.71	232.26	236.91	241.65	246.48	251.41	256.44	261.56
4	收益现值（折现率 5%）	2338.33														

#### 四、调研总结

##### （一）大型公共文体场馆未来发展趋势

我国在大力践行公共服务领域供给侧改革的进程中，大型文体场馆的建设及运营模式已经有了较大的转变，从单一的依赖政府投资建设到社会力量参与的多元化投入，从依赖财政资金持续投入维持生存到社会资本的市场化运作，PPP模式的推广为大型文体场馆转变传统运作模式增添了新的活力。在体育文化产业发展的推动下，大型公共文体场馆的建设及发展将会更加多元化：

（1）更多的社会力量参与到大型公共文体场馆的建设中来，众多创新模式为文体场馆的运营提供多方位的支持；（2）民众日益增长的需求将激发更多的专业运营商提供专业的文体活动服务，产业发展将逐步完善；（3）涌现出如“区块链”、“互联网+”等更多新型技术手段，各方资源整合利用，提高场馆的使用效率。

##### （二）本次调研经验和收获

1. 通过此次调研，对大型公共文体场馆项目的运营内容进行了深入了解，深刻体会到运营作为场馆生存核心驱动力的重要意义。同时对行业运营状况有了全面认识，从宏观走向微观，真切感受到行业在运营端具备的巨大潜力，为后续运作更为优质的项目提供了信心。

2. 为后续项目作业提供经验借鉴，具体如下：

（1）在规划设计阶段引入具有运营经验社会资本方有利于提高项目的运营收益

文化、体育类项目均为PPP项目中运营性很强的项目类型，项目设计直接服务于项目的运营使用，而具有丰富运营经验的社会资本方更具有优势掌握项目的辅助盈利内容、空间的灵活使用、淡旺季运营策略需要的硬件配合等内容，因此，在规划设计阶段引入社会

资本方并在满足政府方对设计内容要求的前提下，给予社会资本方适当的设计权力，有利于项目实现更大的现金流、获取更大收益。

#### （2）借鉴具有鲜明特点的新型合作模式和运营模式

文化体育场馆在设置常规市民休闲娱乐、体育锻炼、文艺演出等运营内容的基础上，可借鉴本次调研结果根据不同项目的城市规模、消费能力设置相应档次的场馆冠名权、快速消费品赞助、高端定制服务等建立新型合作模式，拓宽项目营收渠道。

#### （3）项目运营内容应结合当地特色，注重市场挖掘和激活

项目运营内容的设置，应考虑当地的地域偏好、传统文化特色等，例如体育馆应考虑当地市民的体育锻炼习惯、喜爱的运动项目等；文化场馆应考虑当地的传统文化、市民的童年情怀，在城市现代化的建设中为市民保留一份传统印象。文体场馆内容的设置一旦与市民产生共鸣，则会为场馆的运营增加人流量，保障项目的运营活力。

#### （4）注重重大演出及赛事举办数量及质量的考核

文体场馆由于其建设功能的特殊性，其配套商业服务较难独立形成商业聚集效应，运营状态明显依附于演出及赛事活动，在 PPP 项目中需注重对演出、赛事的举办数量及质量的考核和奖励机制，充分挖掘社会资本方在文体行业内的相关资源整合能力，提高项目持续产出能力。