

电子竞技场馆运营

3.1 电子竞技场馆运营的概念

运营是指对运营过程的计划、组织、实施和控制,是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。电子竞技场馆运营方在运营服务的过程中应满足以下基本要求:按有关规定在工商、税务、文化、公安、消防等行政主管部门办理注册、登记、审核等手续;建立优质高效、统一规范的运营服务模式;制定日常工作管理、各类专项业务工作管理制度;加强各类服务信息的公开工作;根据实际情况不断创新服务和管理模式,提升服务质量。

3.1.1 电子竞技场馆的运营要素

1. 电子竞技场馆运营组织要素

运营组织是开展运营管理活动的主体,组织内部一般由以下要素组成:

- 人,组织活动的重要推动者和执行者;
- 物资和技术,实现管理目标的手段和前提条件;
- 机构,管理部门的内部组织管理方式;
- 信息,开展管理活动的媒介条件;
- 目的,引导管理活动有条不紊地开展的重要基础。

另外,组织外部影响因素主要有政策、法律、经费、原材料、市场、社会和个人等。

综合电子竞技场馆的内外环境和条件,电子竞技场馆的经营管理由以下要素组成。

① 人。电子竞技场馆主管部门负责人是场馆经营主体,普通工作人员是场馆经营主体和客体。

② 财。指经费,它是电子竞技场馆经营管理的必要条件,没有稳定的资金供应和保障,任何经营管理活动都无从开展,电子竞技场馆经营资金的来源渠道十分多样,可以是政府财政,也可以是社会资本。

③ 物。指电子竞技场馆的实物资源,例如器材、场地、配套设施等。

④ 电子竞技产品。主要是指各类电子竞技场馆服务,例如电子竞技项目、电子竞技精神产品等,是开展电子竞技场馆经营的主要服务内容。

⑤ 外部环境。电子竞技场馆的外部环境主要可以分为直接环境和间接环境两种。前者是指电子竞技市场竞争对手、消费者、行业政策和法律法规等;后者是指政治环境、文化环境、经济环境和技术环境等。

2. 电子竞技场馆运营要素

(1) 明确市场的经营理念,提升品牌内涵

电子竞技场馆的经营者要以市场为导向,遵循市场经济规律,明确场馆战略定位和市场定位,明晰客户群体,细分消费市场,把握其需求和价值,据此开发出适合市场需求的电子竞技服务产业链。

(2) 确立多元化的开发经营模式

可以开展媒体广告、房屋租赁、互动娱乐、连锁餐饮等多种业务,使场馆资源的利用率得到实际有效的发挥。从实现本地特色化入手,使场馆的电子竞技服务内容与产品线的设计紧紧围绕着发展电子竞技场馆的产业相关产品展开,打造新的开发模式,增加电子竞技场馆的产业服务内容,逐渐形成以泛娱乐产品为主,以大众休闲娱乐服务、全民参与型消费、电子竞技专项培训为辅,以电子竞技衍生产品、体育大健康产品、游戏、媒体广告、动漫、场地租赁、虚拟现实等为衍生产品的多层次、多元化的开发模式。

(3) 不断创新营销策略,走特色化、差异化的产品路线

电子竞技场馆的差异化经营要求其突破传统的营销观念,不断创新营销方法和手段,积极开展如会员制营销、体验营销、关系营销、文化营销、服务营销、主题营销等新兴营销方式,灵活运用各种营销技巧,达到最佳的营销效果。同时,由于电子竞技场馆面向的是大众公共群体,其需求存在复杂的多样性,因此差异化的价格和服务策略往往是制胜的法宝。

因此,泛娱乐服务综合体是未来电子竞技场馆业态发展的主要趋势,从而将泛娱乐元素融入人们生活,改变单一业态发展方式,与其他业态融合发展,形成共生机制和共享红利。

3. 电子竞技场馆运营基础

作为高光加身的电子竞技产业的线下场馆,电子竞技馆逐渐走入人们娱乐消费的视野,吸引着电子竞技爱好者前来消费。电子竞技馆模式多样,功能齐全,客户群体可谓“好看的皮囊千篇一律,有趣的灵魂万里挑一”。而一家出色的电子竞技馆不仅要有好看的“皮囊”,还要有有趣的“灵魂”。

(1) 完善的硬件

经营一家电子竞技馆首先要考虑这个场馆是为谁所用以及怎么用的问题。既能举办各种类型和规模的电子竞技赛事,又能让爱好者前来交流切磋,还能作为一个平台让游戏开发商在此进行游戏测试和发布,成为电子竞技教育的实训中心等。因为有不同的模式功能,所以电子竞技馆就需要划分成不同的功能区。作为“主角”的电子竞技设备必须是完善的,对于电子发烧友来说,“不怕输就怕 low”,这也让他们更习惯于在网络世界中观看赛事,而不一定习惯来到现场观看。除了必备的高密度 Wi-Fi,包括全息摄影在内的一

系列多媒体技术都可以为现场观众带来沉浸式的观赛体验。随着 5G、AI 以及云智能技术的发展普及,电子竞技馆应将在技术上可能出现的全息摄影、VR 和 AR 可穿戴设备和响应式座椅等投入电子竞技馆的硬件建设中。

(2) “好看的皮囊”

电子竞技馆的开设应主要对场馆的目标群体——电子竞技爱好者进行画像。世界各地的电子竞技爱好者都具有一个共性:热衷于各种新潮文化的年轻人。他们在数字化的网络世界中长大,也就是人们常说的“数字原住民”。那么,电子竞技馆的装修风格就需要经营者用心设计,或酷炫,或科技感十足。

(3) “有趣的灵魂”

像《俄罗斯方块》游戏一样,合群即消失,拥有特色理念才是王道。除了日常电子竞技馆经营之外,创新才能不被遗忘和淘汰。经营者可以举办小型赛事或玩家游戏角色 cosplay 展,调动固定用户的积极性,吸引潜在用户。可以划分区域为赞助商开辟更多的空间,以供他们开展更丰富的赞助活动,在丰富观众体验的同时,也能充分实现赞助回报。

(4) 品质服务

电子竞技赛事的特点是单一盈利能力较弱,所以要把电子竞技场馆融入其周边的社区和商圈之中,成为一个商业闭环,这样有利于保证场馆的人流量,从而得到更多的经营收入。服务要周到热情,站在消费者的角度考虑问题。打个比方,大家在观赛的时候都会激情澎湃,如果条件允许,可以为赛事观众设计一片游戏区域,让他们可以在观赛间隙打打游戏,缓解他们的“一时技痒”以及等待时的无聊感。

3.1.2 电子竞技场馆的运营目的

电子竞技场馆是电子竞技事业赖以生存和发展的基础设施,是电子竞技、群众活动和产业发展的重要物质保障,是构建社会体育公共服务体系、满足人民群众日益增长的体育文化需求的主要载体和物质基础。电子竞技场馆主要承载了大众休闲娱乐、竞技比赛、人才培养等诸多的社会功能,对满足人民群众多元化的体育需求、提高电子竞技事业发展水平发挥了重要的基础作用。在新的历史时期,电子竞技场馆作为现代服务业的重要组成部分,对拉动内需,扩大服务性消费以及转变经济发展方式,加快经济结构调整和保障国民经济持续、健康、稳定发展具有积极的促进作用。

经营与管理电子竞技场馆的根本目的是要按照电子竞技事业的发展目标和总体任务确保场馆服务效益的最大化,其主要任务是要充分开发和有效利用资源,满足人民群众日益增长的体育多样化需求,促进电子竞技事业发展和国民身心健康,推动国民经济和社会发展,为全面建设小康社会和构建社会主义和谐社会服务。科学的经营与管理既是实现电子竞技场馆目的的有效途径,也是实现电子竞技场馆任务的切实保障。科学高效的经营与管理活动对内可以有效整合电子竞技场馆资源,对外可以有效扩大电子竞技场馆的社会服务内容和服务范围,从而在满足人民群众日益增长的体育多样化需求的同时,提高电子竞技场馆的社会效益和经济效益。

3.1.3 电子竞技场馆的运营原则

1. 创新性原则

创新是指通过引入新概念、新思想、新方法、新技术等,或对已有产品的革新创造具有一定社会价值的事物或形式。

创新性原则是权变管理原理最有效的体现。电子竞技场馆要想创新,只有完成了技术创新、管理技术创新和商业模式创新,才能提高核心竞争力。更多的管理机制的改革是所有创新的基础,同时管理模式的创新是场馆运营最高层级的创新。场馆首先是技术创新,然后是商业模式创新,最后是管理技术创新,这样,场馆运营的核心竞争力才能逐步提升。只有核心竞争力提升了,场馆运营才能做得更好。

2. 系统性原则

系统性是指一个层次分明的整体,其不同维度的指标处于不同层级,形成了一定的秩序,同层级指标之间、指标层与指标层之间具有清晰的逻辑关系。在整个体系中,单个指标能反映评价对象发展的某个侧面,而指标的综合又能反映整体情况。

在信息化时代,电子竞技场馆的运营理念正在不断更新,既要兼顾赛事、运营、人员、设备、能源等部件,也要有效连接赛事、培训、商业配套等业态。如此多的元素交织在一起,就需要一个强有力的管理系统,从各种角度、层次揭示人们的心理活动规律性,从而得出全面正确的结论,科学地指导管理运营活动。

3. 科学管理原则

科学管理法的创始人是弗里·温斯洛·泰勒。现代经管教育把科学管理概括为:科学,而不是单凭经验办事;和谐,而不是合作;合作,而不是个人主义;用最大限度的产出取代有限的产出,每个人都发挥最大的工作效率,获得最大的成功,用高效率的生产方式代替低成本的生产方式,以加强劳动力成本控制。

场馆运营科学管理原则主要有以下四点。

- ① 对员工劳动的每种要素规定一种科学的方法,代替陈旧的凭经验管理的方法。
- ② 科学地挑选员工,然后进行训练、教育,发展他们的技能。
- ③ 与员工合作,保证所有工作都能按已发展起来的科学原则进行。
- ④ 在管理和员工之间,工作的分配和责任的分担几乎是均等的,管理者应把自己比员工更胜任的各种工作都承担下来。

4. 社会效益与经济效益原则

效益是管理的根本目标,管理是对最佳管理效益的不断追求。电子竞技馆要把提高效益摆在管理工作的中心地位,要正确处理效益的内在矛盾,实现经济增长方式的根本转变,这样才能实现最佳的社会效益,又争取最佳的经济效益。

3.1.4 电子竞技场馆的运营手段

电子竞技场馆的运营手段是指为完成运营任务、达到预定目标而使用的一定技巧,主要包括运营管理的手段、运营变现的手段。

1. 电子竞技场馆运营管理的手段

运营管理的主要手段有:JIT管理、服务流程图、甘特图、关键路径分析、精细化管理、服务外包等。其中,JIT管理又包括目视化管理、品质管理、安全管理、成本管理和人才培养管理五大内容。

2. 电子竞技场馆运营变现的手段

运营变现的主要手段有:专用场地及附属用房租赁收入,参观场地及各类赛事活动门票,俱乐部会员费,各类活动商务开发的赞助,除活动赞助费外的广告收入,设备租赁费用,体育培训费用,餐饮、住宿、用品销售等商业活动收入,活动策划组织实施的服务收入等。

总之,电子竞技场馆的运营主要应该避免投资主体和功能单一、经营方式单一、综合利用率低、资源闲置和浪费严重、经营不善等问题。针对这些问题,应重视场馆的综合开发利用。例如,结合土地和商业设施综合开发利用,实行多业并举的方针,为场馆的运营建立自我发展的条件;采取招投标方式选择经营者,或采用承包、租借经营等方式减轻资金不足的压力;实行所有权和经营权分离,建立现代企业管理制度;充分发挥市场在配置资源中的基础作用。

3.1.5 电子竞技场馆的运营方式

1. 常见的运营方式

电子竞技场馆和传统体育场馆一样,有各种各样的经营方式,例如直接经营制、承包经营制、合作经营制、委托经营制等。

① 直接经营制。指电子竞技场馆的经营管理人员直接进行场馆的日常经营管理活动,最大化地实现经营效益,同时有效避免和减缓很多经营程序中的矛盾,是培养经营管理人才的最主要和有效的途径。必须认识到,直接经营制需要很多的流动资金和启动资金,这是经营管理者面临的重要难题,而且对经营管理者要求也非常高,如果经营者管理经验不足将会直接导致场馆经营失败。

② 承包经营制。指通过协商或者招标的形式进行承包,主要包括整体承包和分割承包。整体承包是指电子竞技场馆寻找具有雄厚经济实力的承包者,整体承包后按年收取承包费用。分割承包是指根据场馆中不同的设施、休闲娱乐项目进行分割,承包给不同的经营者。承包经营利弊参半,有利之处在于能够让经营者比较轻松地挣得稳定收入;不利之处在于场馆的管理者无法对承包者的经营行为进行监督和规范,如果承包方有违法行为,场馆的经营管理者也难辞其咎;此外,若承包者和场馆经营者之间产生矛盾也不容易

处理,毕竟合同或者协议不能穷尽一切可能发生的变故,随时可能有意外发生。

③ 合作经营制。指场馆以固定资产作为投资,其他投资者以现金、设备、经营管理作为资产,实现共同经营。该经营方式的主要特点是可以弥补经营中资金缺乏、管理能力不足的缺陷,达到利益共享、风险共担的经营机制。合作经营制对电子竞技场馆与合作者来说,最重要的就是做到共享,如果一方贪图一己私利,往往就会导致合作关系的破裂,这也是很多合作经营失败的原因,对此有必要建立监督机制。

④ 委托经营制。也叫作“托管模式”,是当前普遍采用的一种经营管理类型,比较适用于专业性较强的电子竞技场馆的管理与经营。

2. 常见的盈利模式

① 会员制运营。由电子竞技场馆发起并在其管理运作下,吸引客户自愿加入,进行不同等级会员卡的销售,发放活动参与权、社交优先权等。利用会员制度定期与会员联系,为他们提供具有较高感知价值的利益包,从而拥有更稳定的顾客群体。每天前来光顾的人比较多,收入自然就会更有保障。一般地,会员还能享受折扣、活动和优惠等。

② 各类活动策划。这里主要是指赛事组织、节日活动、团建包场等聚会及社交场景的搭建。通过策划和组织赛事、节日活动等项目赚取一部分收益,喜欢电子竞技的人们对这些活动都是非常感兴趣的,既能吸引用户光顾,又能灵活运用闲时场地。

③ 电子竞技陪练。一种是带新人——大部分新人对电子竞技不是很熟悉,缺乏一些技巧和方法,电子竞技场馆可以利用健身房模式组织游戏高段位兼职人员对有需求的顾客进行陪练服务,这也是比较常见的盈利模式;另一种是聘请电子竞技陪练师进行专业化的电子竞技项目陪练活动,参与电子竞技选手的赛事训练和日常教学并给予指导等。

④ 租赁售卖。在开电子竞技馆的同时,可以将电子竞技设备放在门口或指定区域,从而为顾客提供租赁或销售服务,例如游戏外设(手柄、触屏、一体机等专业外设)、游戏周边产品的售卖。

⑤ 餐饮美食。提供美食与饮品,将水吧与休闲区完美结合,将消费直接变现。电子竞技馆在提供电子竞技服务的同时,也可以向多元化的方向发展,为顾客提供美食、饮品及小吃等,开设休闲场所供顾客交流小憩,这也是一笔不菲的收入。

3. 常见会员制运营简介

目前,会员制是比较流行的直接经营形式,主要用于较高档的各类场馆。会员制要求场馆具备较高的品位,以吸引消费者成为会员,对自身和客户源的要求都较高。具体来说,不同场馆的自身条件不同,因此会员制的具体实施细节也会有一定的差别,主要体现在收费方式和服务管理方面,会员通过缴费可随时进行娱乐休闲而免交费用(或享受优惠),场馆也可提供相关的其他收费或免费服务。

就经营管理优势来讲,电子竞技场馆的会员制的主要优点是可以在较短的时间内筹集大量资金,场馆只要维持稳定的客户源,收入就是稳定的,也会让日常管理工作变得相对轻松,减小了员工的工作压力。同时,场馆还可以充分利用客源稳定的特点进行有针对

性的服务,同时为发展会员做了广告,创造了广告效应。

由于会员制适用于高档和大型场馆,因此会员制面临着巨大的先行资金投入的问题,如果没有足够的会员加入,对于一些投资大的高档场馆来说,就会产生很大的财政赤字,甚至让投资者血本无归。另外,会员制的适用范围较为狭窄,如果是具有社会服务性质的公益场馆,就不适合采取这种经营管理类型。

会员制是一种人与人或组织与组织之间进行沟通的媒介,它由某个组织发起并在该组织的管理运作下吸引客户自愿加入,目的是通过与会员建立富有感情的关系而不断激发并提高他们的忠诚度。加入会员制组织的客户称为会员,会员制组织与会员之间的关系通过会员卡体现,会员卡是会员进行消费时享受优惠政策或特殊待遇的“身份证”。会员制的组成包括会员标识、记录工具和会员福利,传统的实现媒介有贵宾卡、账本、折扣等,改进后的工具有磁条卡(芯片卡)、电子管理软件和会员待遇等。

不管是什么类别的会员,商家都希望会员能成为他们的固定客户,因此会为会员提供更优惠的价格和更好的服务。根据形式的不同,会员制可分为以下四种类型。

公司制。消费者不以个人名义而是以公司名义入会,会员制组织向入会公司收取一定数额的年费。这种会员卡适合入会公司的内部雇员使用。在美国,日常支付普遍采用支票,很少用现金支付,故时常出现透支现象,所以实际上,公司会员制是入会公司对持卡购买人的一种信用担保。

终身制。消费者一次性向会员制组织交纳一定数额的会费,便可以成为终身会员,永远不需要再续费,即可长期享受一定的购物优惠和一些特殊的服务项目。

普通制。消费者无须交纳会费或年费,只需要在商店中一次性消费足够的数额即可申请到会员卡,此后便可以享受该店的价格优惠和一些免费的服务项目。

信用卡制。适用于大型高档场所。消费者在申请会员制组织的信用卡并成为会员后,购物时只须出示信用卡,便可享受分期支付货款或购物后 15~30 天内现金免息付款的优惠;有的还可以享受一定的折扣。

会员制营销方式是商家普遍采用的营销手段。电子竞技场馆要运用好会员制这一营销方式,必须制定会员制营销方案。会员制营销方案的制定要从以下几个方面着手。

(1) 根据场馆的品牌定位和战略定位制定科学的会员体系

目前的电子竞技市场日趋成熟,各大资本纷纷入场布局,竞争日益激烈,电子竞技场馆的竞争策略应由传统体育场馆的价格战和广告战转换为服务战、增值战,会员制营销就是最好的体现;通过会员平台创造与顾客联系、沟通、参与、软性宣传等机会,让顾客养成品牌习惯和依赖,进而产生品牌归属感。

会员卡的销售是一个全面、综合的营销活动,事先必须有一个清晰的目标、所能提供的服务项目和费用预算。必须清楚地认识到,消费者因一时被打动而加入会员组织后,把会员卡往钱夹里一塞就了事绝对是会员卡销售的失败。会员的加入仅仅是一个开始,能否让会员投身进来主动参与、关心才是根本。这就要求电子竞技场馆具有全面科学、量体裁衣、独特新奇的会员体系和增值服务;将会员卡销售纳入场馆整体营销战略之中,无论是会员招募、会员管理还是促销宣传、联谊活动等方面,每一项活动之初,场馆都应做充分的预算和规划,设计一套完整全面的营销方案。

(2) 增值服务连续性

之所以进行会员制,就是要用这个平台提供与顾客重复见面和沟通的机会,让品牌不断在他们心中加深记忆,让他们对活动和品牌产生习惯和依赖。所以常规的活动项目和举办时间应该是固定的,并提前告知会员,让会员能感受到全年丰富的增值活动,提前感受收获感,增强期望值和忠诚度。

(3) 完善的 CRM 体系

CRM 即客户关系管理体系,建立完善的 CRM 体系是企业顾客管理、个性化服务、营销设计的关键。场馆需要建立详细的会员信息库,包括消费者性别、年龄、职业、月平均收入、性格偏好、受教育程度、居住范围等,还要包括消费记录信息,并且将会员此次消费商品的品牌、型号、价格、数量、消费时间等信息都记录下来,为企业以后的增值服务提供可靠的信息。同时,这些数据库信息也是场馆进行广告策划、营销策划、客户分析的关键依据。

青年人是电子竞技场馆经营与服务的消费主体,他们具有独立的购买能力和较大的购买潜力,同时,他们的需求对场馆内部结构的调整或变化也有着重要的影响。根据这一显著的市场特征,引导青年会员心理的关键是了解和掌握他们的消费心理特征。

① 时尚消费的心理。参加电子竞技场馆活动是青年人的典型消费心理特征之一,他们热情奔放、感觉敏锐、思维活跃、内心丰富、富有幻想,也追求时尚、新颖有趣的感受,希望通过参加电子竞技活动感受潮流的发展和时代的精神。因此,青年人往往是电子竞技场馆消费行为的追求者、尝试者和推广者。

② 情感消费的心理。青年人参加电子竞技活动,对场馆的选择往往是情感因素占主要地位,这与青年人的思想情感、兴趣爱好、性格特征还不完全稳定有关。因此,场馆工作人员在市场促销及刺激青年人消费欲的时候,要把握这一鲜明的心理特征,以青年人为促销对象,在服务技能、服务效益、品牌效益及自身形象等方面都应注意直觉效果,以满足青年人消费的心理需要。

③ 效果消费的心理。青年人的消费在追求时尚的同时,往往与效果紧密地联系在一起,这与青年人的消费倾向从不稳定向稳定过渡相关,他们对电子竞技活动的消费追求一般有两个特点:一是能反映时代的潮流与周边的氛围;二是通过消费表现自我成熟和个性的特征。各种因素综合刺激青年人的消费动机,决定其购买行为,表现了青年人消费趋于实际效果的消费心理。

(4) 选择正确的餐饮品牌和规模

从网咖里的电子竞技爱好者叫外卖、吃方便食品的盛况就能看出餐饮对电子竞技场馆的重要性,餐饮已经成为场馆的重要组成部分,如果没有餐饮的加入,场馆经营起来也会有更多的困难。因此,应综合考虑餐厅的档次、消费人群定位、场馆人流量、场馆运作能力等因素,选择合适的餐饮品牌和规模。

场馆运作能力非常重要,成功场馆的背后一定有规范的管理团队,且运营能力强。

严格落实系统管理、招商合理、与品牌签订排他协议、操作规范,就不会出现同场馆内有多个同类品牌的错误。

3.2 电子竞技场馆的租赁业务

租借经营是一种经营形式,是指场馆的所有者与经营者通过订立合同而实现企业经营管理权的转移。租借经营的内容不单是场馆中的固定资产,还包括场馆生产资料的占有、使用和收益权,以及对职工的管理指挥权。出租者有义务把场馆交给承租人占有、使用和收益,同时有权规定场馆的经营方向和目标。承租者作为场馆的经营者,享有对场馆的经营管理权,有义务按出租者规定的经营方向和目标完成场馆的各项经济技术指标,并对场馆的经营管理承担全部责任。承租者不仅要向出租者交纳租金,而且要承担财政上缴或税收任务。

大型活动的场地租借经营是指电子竞技场馆通过与活动主办方订立合同并交由活动主办方使用,活动主办方作为场馆合同租用期的使用者享有对场馆承租期间的使用权,并且有责任和义务按场馆规定的要求完成各项内容,并对订立合同的该次活动承担责任,活动主办方不仅要向电子竞技场馆交纳租金,而且要承担财政上缴或税收任务。

设置大型活动项目的主要影响因素有市场因素、自身场馆因素、效益因素这三个方面。

市场因素是设置大型活动项目的主要影响因素。电子竞技场馆为了自身的生存,在活动项目的设置上就要以市场为导向,选择消费者喜爱的活动作为租借的对象。

电子竞技场馆在承接大型活动项目时,也要依据场馆的自身特点进行选择。例如忠县三峡港湾电子竞技馆的特点是座位多、场馆新、设施先进,那么它就可以承接一些大型的演唱会、音乐节和赛事等。

效益因素主要是指承接大型活动时要考虑的社会效益和经济效益。社会效益指电子竞技场馆通过承接大型活动所取得的社会影响力,而经济效益指所取得的经济收入。

活动项目的设置类型包括赛事、演出、会议、展览和其他活动。

中国电子竞技赛事行业近年来的发展有目共睹,国内举行的电子竞技赛事无论是数量还是规模、规格都呈上升趋势。伽马数据发布的《2018 电子竞技产业报告(赛事篇)》显示,中国电子竞技产业依然处于高速发展期,电子竞技赛事的市场规模达到 10.6 亿元,未来拥有百亿元市场空间。单个赛事的影响力可媲美传统体育赛事,以刚刚结束的《英雄联盟》季中赛为例,该赛事在社交媒体表现、视频播放情况、观众规模三方面的表现均接近 NBA。传统体育方面,全国运动会、城市运动会、CBA 联赛、各单项锦标赛等稳步发展,国外赛事(如 F1、NBA 季前赛、上海网球大师杯、中国网球公开赛等)加速引进,大型国际性综合运动会(如 2008 年北京奥运会、2010 年广州亚运会等)使中国赛事行业在多层次、多区域呈现出生机盎然、充满活力的发展态势。包括电子竞技赛事在内,大型赛事的特点之一是对场地要求的专业、高水准。

随着生活水平的提高,人们越来越需要精神上的满足,因此,各种演出就备受消费者的喜爱。电子竞技场馆可以承接的演出包括个人演唱会、大型文艺表演等。

随着经济全球化、贸易自由化和信息网络化趋势的日益形成,会议业也呈现蒸蒸日上的局面。会议经济正成为一个能够带动区域经济发展、辐射能力强的经济形态,各大城市在认识到会议经济的这一特性后,也纷纷把发展会议经济的工作列为区域经济发展的重

点和亮点。由于会议是在固定的时空中进行的商业会议活动,因此会议的空间就是会场,而电子竞技场馆正好可以为此提供会场。

展览是指通过实物并辅以文字、图形或示范性的表演展现社会组织成果,以提高组织形象、促进产品销售的专题活动。展览展销会有大量的公共关系内容,是各社会组织塑造最佳形象的好机会。

展览展销是一种十分直观、形象生动的复合型传播方式。展览展销会可以为社会组织和公众提供直接沟通的机会,它可以同时用产品说明书、宣传手册、活页广告等文字媒介,照片、幻灯片、录像片及电影等音像媒介,讲解、交谈和现场广播等声音媒介,现场表演、示范等动作语言媒介以及实物媒介等多种形式进行全方位的宣传。

对于公众来讲,可以通过触摸、使用、品尝或其他方式对展览商品加以检验,能形成较完整的感性认识;同时,由于展览展销会集中了许多行业的不同产品,而且价格也较优惠,可以为公众节约大量的时间和费用,因此很多人都比较喜欢这种形式,新闻媒介也常对其进行追踪报道。举办展览会的展览中心应具有以下特点:建筑规模宏大、展览设施齐全、设施功能多样。而一般大型电子竞技场馆均具有上述特点。

根据活动及电子竞技场馆的特点,电子竞技场馆还会承接一些其他活动,如家庭活动、社会集会、产品发布会、公司活动等。

3.2.1 场馆电子竞技赛事的租借

电子竞技赛事是电子竞技场馆主体业务的核心,也是电子竞技场馆最常见的主营项目。一个电子竞技场馆是否出名,一个很重要的评判标准在于是否能承办高水平的电子竞技赛事,而电子竞技场馆赛事的业务主要分为两种,一是电子竞技赛事项目的引入,二是场馆电子竞技赛事的租借业务,即出租场馆给承办电子竞技赛事的主办方,并根据承办方的需求提供相应的软硬件配套设施及后勤等服务。

场馆电子竞技赛事租借有以下几类。

1. 赛事场地租赁

场馆业主方按照合同约定将比赛场地租借给承办方使用,并收取一定的场地租赁费用,业主方为承办方提供场地及相关配套设施和比赛条件,保障承办方能够正常进行比赛。业主方在场地租赁期间指派专人负责与承办方对接,解决现场赛事规划及临时发生的问题。

2. 赛事设备租赁

将电子竞技场馆内的各项电子设备及物料出租给赛事承办方并用于场馆以外的第三方场地,按照合同约定收取一定的租借费用,例如出租电脑、电子竞技椅、LED屏、灯光音响等电子竞技赛事专用设备。

3. 场馆赛事人员租赁

电子竞技场馆的人员租赁根据项目类型又可分为以下两种。

(1) 在本场馆内承办的第三方赛事服务人员租赁

大型的电子竞技场馆通常拥有比较专业的赛事运营团队,为了提升场馆租赁业务的质量,通常业主方会将场地和服务人员整合,以一个相对划算的整体打包价一同出租给承办方。该方式的好处是帮助承办方减轻了额外的人员雇佣成本,也避免了外部人员因不熟悉场馆的设备而在使用过程中产生的各类意外事件,有效地节省了赛事承办过程中的沟通成本,提高了容错率;场馆本身的运营团队也增强了项目实操的经验,为后续提供更加优质的服务打下了扎实的基础。

在这方面拥有丰富经验的是上海 666 号电子竞技馆(图 3-1),666 号电子竞技馆坐落在上海市静安区体育中心。凭借 2017 年年初开启的 LSPL 春季赛,666 号电子竞技馆开启了自己的首秀。区别于其他普通电子竞技馆,666 号电子竞技馆承载的首项赛事便是腾讯旗下级别最高的《英雄联盟》赛事,其专业程度不言而喻。它的定位基于电子竞技文化的泛娱乐中心,接入职业俱乐部、游戏相关内容制作等资源,在经过半年的试营业后,这所占地 2100 平方米电子竞技馆有了自己的一席之地,甚至一度成为窥探线下电子竞技娱乐业态的新坐标(图 3-2)。



◆图 3-1 上海 666 号电子竞技馆内场(1)



◆图 3-2 上海 666 电子竞技馆内场(2)

666 号电子竞技馆是泛文化娱乐体验中心,也是玩家线下体验馆,不仅可以举办联赛、杯赛等中小型职业赛事,而且还有一个专业的内容团队,从前期策划编导到制作转直播,为客户提供一条龙的服务。同时,666 号电子竞技馆也是一个具有青春、科技元素的时尚秀场,可以承办音乐会、商务发布、企业团建活动。针对不同领域所展现的不同功能,将使 666 号电子竞技馆不断产出全新的泛文娱内容,诞生出一系列全新的 IP,拥有满足不同领域需求的复合型功能,并不断产出全新泛文娱内容。

(2) 电子竞技场馆租用第三方赛事服务人员

一支优秀的电子竞技赛事运营团队包含导演、灯光、舞美、音响、摄影摄像、导播、网络维护、美术、主持解说等专业服务人员。而这些优秀的专业人员并不是到处可见,往往只集中在少数的头部电子竞技企业中,而绝大部分的电子竞技场馆运营方缺乏这类专业人员,因此常常会看到一支优秀的赛事执行团队频繁地奔波于全国各个电子竞技场馆为赛事运营方提供赛事执行服务。

全国目前最为专业的电子竞技赛事运营团队毫无疑问是 VSPN。VSPN 成立于 2016 年,以电子竞技赛事和泛娱乐内容制作运营为核心,提供电子竞技商业化、电子竞技电视、电子竞技综合体、VSPN+ 等综合服务,致力于构建全球可持续发展的电子竞技生态圈,为全球电子竞技爱好者提供全新的电子竞技文化体验和生活方式,并陆续在全球核心城市的核心地段投建电子竞技场馆,为全球电子竞技运动爱好者带来从线上到线下的全方位顶级赛事体验。围绕未来电子竞技年轻人的生活方式和场景,为用户、品牌、行业、城市创造极致、前端、丰富多维的电子竞技生态,向全球输出中国电子竞技的标准和文化(图 3-3)。



◆ 图 3-3 上海静安量子光专业内容输出中心

在全国各地承办的大型官方电子竞技赛事中,基本都能见到 VSPN 的赛事运营团队,他们活跃在各个电子竞技场馆,为广大电子竞技玩家带来一场又一场制作精美、场面宏大的电子竞技赛事盛宴,将中国电子竞技人的风采传播到世界各地(图 3-4)。



◆图 3-4 著名的 VSPN 4K 高清转播车

3.2.2 活动场地租借价格

活动场地租借价格的制定应主要考虑以下几方面。

① 场馆自身特点。场馆的自身特点会制约大型活动场地租借价格的制定。例如有的大型场馆的座位多、场馆新、设施先进,这就会提升它的场地租借价格。

② 市场因素。包括市场接受能力和市场竞争因素。如果该地区的消费者接受能力强,则价格高;消费者接受能力弱,则价格低;同样,如果同类型的场馆租借市场竞争激烈,则租借价格低;反之,则租借价格高。

③ 大型活动的特点。场地租借价格也要依据活动自身的特点制定。活动的规模大、时间长、要求高,价格也相应要高。即使是同一活动,由于举办届数不同,价格也会不同。例如在广州体育馆举办的羽毛球赛,第一届只举办了三天,而第二届则举办了五天,比赛时间长,规模大,因此相应的场馆租借价格也要高一些。

此外值得注意的是,对于政府类的活动项目,要区别于其他一般商业活动,不能完全按照以上因素定价。这是因为政府类的活动项目的价格受政府项目预算的影响较大。

总之,大型活动场地租借价格的制定不是固定的,应依据活动的特点、要求、目的、活动对象灵活制定。

3.2.3 活动场地租借的推广

推广活动从理论上讲是一个业务战略过程,它是指制定、优化、执行并评价协调的、可测度的、有说服力的商业传播活动计划,这些活动的受众包括消费者、顾客、潜在顾客、内部和外部受众及其他目标。租借招商推广简单来说就是指为了达到预期的租借招商目标而制定的相关广告、推广方案以及具体的实施计划。在租借推广之前,就要仔细分析自身场馆的特点,明确自身场馆适合做什么。同时,要分析自己的目标顾客群是谁,制定相应的场地租借推广计划。大型活动场地租借推广具体包括以下几方面。

明确推广背景;确定推广思路;把握推广的节奏及不同阶段的特点;确定推广实施细

则;进行公关活动;辅助推广产品的制作,包括软广告、硬广告及户外广告等;推广执行及预算;推广活动后期监控及调整等。

大型活动场地租借的推广对于电子竞技场馆的发展至关重要。场馆对场地的推广对象主要有以下三部分。

① 与政府部门公关。如今,很多赛事或大型活动的主办方都是政府部门,那么这些活动在哪里举行,主办方具有决定权,因此体育场馆要与政府部门进行公关。

② 商业活动主办单位沟通。现在的电子竞技场馆可以举办很多具有商业性质的大型活动,这就要求场馆的相关负责人还要经常与商业活动的主办单位进行沟通。

③ 通过群众宣传。群众的口碑效应是非常巨大的,因此电子竞技场馆场地的租借也可以通过在此参加过活动的群众进行口碑宣传。

3.2.4 场馆租借合同

(1) 租借合同的概念

租借合同是指出租人将租借物交付承租人使用、收益,承租人支付租金的合同。租借合同中提供物的一方是出租人,使用物的一方是承租人,双方约定交付承租人使用的物是租借物,承租人使用出租物的代价是租金,出租人和承租人是租借合同的双方当事人。

(2) 租借合同的主要内容

租借合同的主要内容包括租借物的名称、租赁物的数量和质量、租借物的用途、租借期限、租金、押金或保证金、租借物的维修等。

① 租借物的名称。这是租借合同的首要条款,没有租借物,租借合同就不可能存在,如果名称规定得不详细、不具体,则容易导致双方产生误解,因此,当事人在合同中必须详细、具体地规定租借物的名称,有的要注明编号、商标、型号、规格、等级等。

② 租借物的数量和质量。租借物的数量要精确规定,不能含糊不清。对租借物的质量标准也必须规定清楚,这是确保承租人得以正常使用租借物的关键。对于电子竞技场馆的物业租借合同,则要规定清楚物业的地址、面积以及物业内部所有物及其附属设施。

③ 租借物的用途。在合同中规定租借物的用途是租借合同的基本要求,写明租借物的用途是为了使承租人能按照租借物的性能正确、合理地加以使用,避免由于使用不当而使租借物受到损失。

④ 租借期限。租借期限是合同的主要条款之一。当事人可以明确约定期限,也可以不明确约定期限。对于明确约定期限的租借合同,到期后合同自然终止,承租人返还原物。但双方当事人可以依明示或默示的方式将租借的期限延长,也就是“续租”,租借期限内双方当事人的权利义务不变。

⑤ 租金。租金是租借合同的本质特征之一,是双方当事人经济利益的集中体现。租金由双方当事人协商约定,当事人在订立租金条款时,应注意租金的标准、支付及结算方式、支付时间等问题。

对于租金的标准,国家有统一规定的,按统一规定执行;没有统一规定的,当事人自行协商确定。租金的构成一般包括租借物的维修费、折旧费和投资的法定利息、上缴利税、必要的管理费及保险费等,还要考虑市场需求状况、出租方合理的盈利等。出租方不得将

收取租金作为获得高利的手段,对于租金标准过高的,法律是禁止的。租金一般以货币支付,但当事人也可以在合同中约定以其他物代替货币支付。以货币支付的,还应对租金的结算方式及结算银行、银行账号等做出规定。租金是定期支付还是不定期支付,是一次性支付还是分期分批支付,均应在合同中明确规定,并且将总金额及每次分别支付的金额及期限都规定清楚,如果需要预付租金,则也应在合同中注明。

⑥ 押金或保证金。押金或保证金并不是法定的合同必要条款。押金或保证金是出租人要求承租人预付的担保出租财产安全以及租金支付的抵押财产。租借期满或合同解除后,租借押金或保证金除抵扣应由承租人承担的费用、租金以及违约赔偿责任外,剩余部分应如数无息返还承租人。

⑦ 租借物的维修。租借物的维修保养责任具体由哪方承担,双方可以根据实际情况协商确定。一般情况下,出租方承担租借物的维修和保养责任,但在某些特殊情况下,出租方进行维修和保养有困难,也可以约定由承租方在租借期限内承担维修和保养的责任。实践中的一般做法是:如果承租方按约定正常使用租借物而发生磨损或出现损坏,需要大修,那么应由出租方负责。

双方当事人对这些都要协商决定,并在合同中明确规定出来,至于租借物的日常保养维修,由承租方负责也切合实际。对于这项工作的费用支出,也应在合同中做出规定,如果没有规定,则一般由出租方支付。

对于出租方与承租方的变更,可以按照合同法的规定,双方当事人在合同中互相约定变更合同的情况和条件。

(3) 违约责任

在违约责任条款中应明确规定违约金额的计算方法,赔偿要公平、合理。

承租方的违约责任主要有:按合同规定负责日常维修保养的,由于使用、维修不当,造成租借物损坏、灭失的,应负责修复或赔偿;因擅自拆改房屋、设备等租借物而造成损失的,必须负责赔偿;未经出租方同意,擅自将租借物转租或用租借物进行非法活动的,出租方有权解除合同,也可以要求承租方偿付一定数额的违约金;未按规定的时间、金额交纳租金的,出租方有权追索欠租,应加罚利息;过期不返还租借物的,除补交租金外,还应偿付违约金。

出租方的违约责任主要有:未按合同规定的时间和质量提供租借物的,应向承租方偿付违约金,承租方还有权要求在限期内继续履行合同或解除合同,并要求赔偿损失;未按合同规定的质量标准提供租借物,影响承租方使用的,应赔偿因此造成的损失,并负责调整或修理,以达到合同规定的质量标准;合同规定出租方应提供有关设备、附件等,如因未提供致使承租方不能如期正常使用的,除按规定如数补齐外,还应偿付违约金。

附合同示例:

某场馆租赁合同

甲方(承租人):

乙方(出租人):

根据《中华人民共和国合同法》及相关法律法规的规定,甲乙双方在平等、自愿的基础上,经友好协商,现就甲方承租乙方_____活动一事达成一致,为明确双方权利义务,特订立本合同。

第一条 租赁标的

1. 租赁场地：_____。乙方保证该租赁场地拥有合法使用权及出租权利。
2. 租赁用途：_____。
3. 租赁期限：_____年____月____日____时至____时。

第二条 场地费用及支付

1. 场地租金：人民币(含税)_____元,甲方向乙方支付场地租金(含税)共计人民币_____元整(¥_____)。乙方提供服务内容包含：_____。
2. 场地租金和其他费用的支付：甲方于_____年____月____日前以银行转账的方式支付60%场地租金即_____元整(¥_____)。甲方于_____年____月____日前以银行转账的方式支付尾款40%场地租金,即_____元整(¥_____)。
3. 甲方应将上述费用及押金以银行转账的方式转入乙方指定的银行账户：
户名：
开户行：
账号：
4. 乙方收到全部款项后向甲方开具等额增值税专用发票。

第三条 双方权利义务

1. 甲方应及时告知乙方有关活动的信息,以便乙方做好准备工作。
2. 甲方有权要求乙方提供约定的场地,并按约定向乙方支付场地租赁费用。
3. 甲方应注意维护乙方场地设施的完好,未经乙方同意禁止在墙壁和地面钻孔、钉钉子、打磨、油漆和使用海绵胶,禁止危险施工等。
4. 甲方应当对电子竞技馆内的所有专业设施和设备给予充分的注意和保护,未经乙方许可,甲方不得搬运、拆卸电子竞技馆内的所有专业设施和设备(包括但不限于电子竞技馆内的直播导播设备、视频切换控制器等设施设备)。
5. 甲方在承租区域内从事经营活动时,应当遵守中国包括环境保护、卫生、防疫、文化、治安、消防管理在内的各项法律规定。
6. 甲方保证在有乙方技术人员指导的情况下正常合理地使用该电子竞技馆及其设施设备,不得采取任何可能导致不合理或损坏电子竞技馆及馆内所有设施设备使用的行为。
7. 活动期间,甲方自行负责其人员、车辆及相关财产的安全,乙方对甲方人员、车辆及相关财产的安全不负任何责任。
8. 甲方应采取必要的安全措施,保障活动的安全进行,乙方对甲方活动中出现的意外情况不承担任何责任。如甲方所举办的活动对乙方人员、场地、建筑物及其他财产造成损害,则甲方应承担相应的损害赔偿赔偿责任。
9. 甲方应协助乙方做好活动现场管理工作,与乙方共同解决出现的问题。
10. 活动结束后,甲方保证电子竞技馆应已还原乙方原有的现场布置,以确保乙方使用电子竞技馆举办赛事活动不受影响。
11. 乙方应按合同约定向甲方提供活动场地。
12. 在本合同有效期间,乙方有权使用或许可第三方使用乙方展馆场地中未租赁给甲方的场地。
13. 未经乙方书面同意,甲方不得将电子竞技馆转租其他第三方。
14. 租赁期间,如果甲方有违反或不履行本合同的行为,乙方可以从甲方向其缴纳的押金中予以扣除,以补偿甲方该等行为给乙方造成的损失和损害。乙方从押金中扣除相关费用的,甲方仍应按本合同约定承担相应的违约责任,乙方损失超过押金的,乙方仍有权追索。
15. 甲方视频拍摄完成后,应提交乙方审核,乙方有权要求甲方删除、遮挡视频内与乙方有关的保密信息或乙方认为不适宜向第三方公开的信息。甲方拒绝依照乙方要求删除、遮挡的,乙方有权要求甲方

赔偿因此造成的全部损失。

第四条 交付与返还

1. 交付：乙方应于甲方布场前将房屋交付给甲方。甲方、甲方委托人、甲方公司员工在接收电子竞技场馆时，应该谨慎和适当地检查电子竞技场馆，在核实无误后再在清单上签字或盖章。甲方、甲方委托人、甲方公司员工在《设备、场地交接表》签字或盖章视为交付完成。

2. 交还时，双方须对电子竞技馆的设施设备进行验收，如电子竞技馆内的设施设备场地发生损坏、破坏或甲方改变电子竞技馆内原有线路布置的，甲方应赔偿乙方全部损失（包括但不限于设施设备调试或维修的费用、乙方赛事活动不能正常举办而造成的损失及乙方在其他有形或无形方面遭受的损失）。

3. 甲方交还时，双方应签署场地及设施设备交还确认书。

第五条 违约责任

1. 未在约定时间撤场并还原现场布置的，视为甲方违约，直至电子竞技馆布置还原，期间甲方应按照每天5万元的标准向乙方支付占用费，占用天数按整数计算，未满1天的按1天计算；由此给乙方带来的所有损失，甲方应当赔偿。

2. 租赁期内，如因甲方原因导致房屋水、烟、燃气等物质外泄，或发生火灾、爆炸等危害公共安全事件，或甲方发生不良经营行为的，甲方应当对乙方及第三方因此而蒙受的损失（包括人身和财产损失）给予赔偿。

3. 租赁期满后，甲方需要及时交还所承租的电子竞技馆，如逾期交还，甲方每天须按照5万元的标准向乙方支付占用费。如甲方逾期交付影响乙方赛事活动的正常举办，甲方还应承担由此给乙方造成的全部损失。

第六条 不可抗力

由于自然灾害、战争、罢工等不可抗力致使合同无法履行的，双方均不承担违约责任，由此造成的损失由双方各自承担。

第七条 争议解决

本合同未尽事宜及本合同履行中所产生的争议由双方本着平等友好的精神协商解决。若协商不成，则双方均有权向杭州市下城人民法院通过诉讼解决。

第八条 其他约定

1. 本合同经甲乙双方盖章后生效。

2. 本合同的附件：《设备、场地交接表》。

3. 双方可以协商变更或终止本合同。发生以下事由，乙方有权单方面通知甲方解除合同，甲方已付款项不予退还，且合同解除不影响乙方要求甲方承担其他违约责任。

(1) 甲方未按时缴纳租金或保证金；

(2) 甲方未按照租赁目的使用电子竞技馆；

(3) 甲方未经乙方同意将电子竞技馆转租给第三方；

(4) 甲方在租赁期内有损害电子竞技馆内设施设备的行为。

4. 本合同壹式____份，甲方执____份，乙方执____份，具有同等法律效力。

5. 本合同中未尽事宜，双方协商一致后，另立补充协议，补充协议为合同的有效文件，具有同等法律效力。

6. 签署本协议附件《设备、场地交接表》时，可由甲方盖章，也可由甲方授权代表签字确认，甲方授权代表签字视同甲方盖章。

-----以下无正文-----

甲方(盖章)：

授权代表(签字)：

签署日期： 年 月 日

乙方(盖章):

授权代表(签字):

签署日期: 年 月 日

附件一: 设备、场地交接表

序 号	验 收 项 目	数 量	单 位	交 接 意 见
1	天花板、墙面			
2	玻璃门			
3	玻璃窗			
4	窗框、窗台			
5	消防烟感探测头			
6	消防箱			
7	开关面板			
8	空调送、回风口			
9	风机盘管			
10	格栅灯			
11	电源插座			
12	弱电信息箱			
13				
14				
15				
16				
17				
表计	空调开启时间: ;关闭时间:			
情况说明栏: 项目为不完好的 请在此处说明情况				
备注栏				

承租方签名: _____

出租方签名: _____

接收时间: _____

* 此表一式贰份,承租方、出租方各执一份。

注: 甲乙双方可直接在本清单填写内容并签字盖章,也可将自行拟定并签字盖章的《设备、场地交接表》附在本页。

3.2.5 活动场地服务与保障流程

(1) 一般流程

一般来说,大型活动的场地服务与保障流程分为以下五部分:熟悉大型活动的基本情况;场馆方面领导分工;各部门主要工作职责和任务;工作时间安排;其他要求。

大型活动的基本情况包括:活动的规模;活动日程安排;场地安排;场馆的主要任务和职责。

活动的规模主要包括参加的国家、教练员、运动员、工作人员、新闻记者等的数量,还包括观众的人数等。

活动日程安排指对每天的活动行程给出具体的安排。场地安排包括使用场地、出入口设置、停车场安排、围蔽方案。

电子竞技场馆的主要任务和职责是指场馆方面所要做的事情和应承担的责任。例如负责场馆日常保安与消防工作,配合主办方安保部制定相应的保障方案;保障活动期间水、电和空调的正常使用,并协助主办方装、拆台工作;负责配合各相关单位做好临时设施的搭建工作;负责对服务人员的管理及岗位培训工作等。

场馆方面领导分工:一般而言,体育场馆的总经理负责活动的全面工作,场馆其他领导按分工管理相关部门和工作。

各部门主要工作职责和任务如下。

① 行政部。一般负责草拟场馆关于举办此次活动的保障方案、督促主办方与垃圾清运公司及时清运垃圾、负责员工纪律督导工作、负责部门加班申请的审核工作、负责临时工作证件的发放和管理、负责组织活动所需的志愿者、负责应急临时广播等。

② 市场经营部。主要负责综合协调工作,记录与主办方召开的有关会议精神并撰写会议纪要;负责组织协调本次活动的社会配套服务工作,根据主办方的要求布置功能房和安检门的桌椅;负责活动场地的管理工作,对场地卫生保洁、各工作区域的消防应急通道、贵宾室、功能房的管理情况进行监管,发现问题后及时与相关部门和单位进行沟通处理;负责准备活动需要的各功能房、仓库和各种物品,及时与主办单位办理交接管理手续等。

③ 财务部。主要负责向活动主承办单位收取场租、有偿服务费用和违约金等工作。

④ 保安部。主要负责场馆区域的社会治安、安全保卫和防火安全的巡查工作;负责组织车辆的指挥导泊、保管和维持车场的治安秩序工作;负责消防控制中心的监控、管理;负责对新入职的保安人员进行防火、治安等相关培训工作;对驻馆单位的治安、消防安全管理工作进行检查并抓好整改落实的工作,向驻馆单位通报活动的基本情况并提出配合要求等。

⑤ 设备工程部。主要负责在活动开始前对各场馆和各工作区域的电源、空调、灯光、音响、消防监控系统、灭火设施设备、应急照明和紧急出口指示、给排水系统进行全面检查,确保各设备系统工作正常、稳定;负责本次活动供电保障的综合协调,落实本次活动的供电保障方案和措施,审定所有用电和灯光等设备的吊装方案,监督用电和吊挂的安全检查,处理和纠正违规行为;负责活动期间的设备保障工作,保证安全运行,不出故障;负责

临时用电的安排、检查与监督工作；保证活动期间场馆正常用电和按时提供空调；负责各工作区域的电话安装与调试、网络设施设备管理与服务；制定网络、通信保障紧急情况处置预案，组织好活动期间的相关抢修工作；协调供电和空调、消防监控和场馆改造建设等单位进馆检测有关设备和参与活动的保障工作等。

工作时间安排是指对每个部门的工作时间给出具体的安排。

其他要求包括对活动中的工作人员的着装要求、实际操作与方案发生冲突问题时应如何解决等其他补充要求。

（2）赛事的场地服务与保障

大型赛事的特点是：不可替代、时效性强、专业性强、安全系数低、社会效应大、可再生性强。

比赛结果的不可预测性使得每项赛事、每场比赛都是唯一的，具有不可替代性；赛事是具有时间性的，在既定的时间、规定的地点举办，时效性强；观赏电子竞技比赛一般需要较强的专业知识或专业技能，观众应了解该项目的比赛规则、项目特点、参赛双方的技术风格、各自的实力等相关知识；赛事的人为因素可控性差，比赛期人多混杂，再加上赛事竞争激烈，人们往往难以控制自己的情绪，造成事故的发生；赛事以独特的魅力吸引着新闻媒体，一经新闻媒体报道或炒作，随即会成为世人关注的焦点。

因此对于赛事的场地服务与保障而言，在按照上述一般流程做到位的同时，还要考虑其自身的特点，尤其要做好比赛时群众观看比赛的安全保障，随时留意观众的情绪波动，发现有意外情绪马上上报主管领导，及时处理。同时要维护好与媒体的关系，因为大型赛事的成功与否与媒体的报道有很大关系，同时，又因为赛事是一种可再生资源，所以每一次赛事的举办都在为其场馆做口碑宣传。

（3）文艺演出的场地服务与保障

文艺演出的场地服务与保障除遵循以上流程之外，还要注意一些重要问题及突发事件的处理。例如假票、重票、争执、观众不遵守场内规定（如站起来影响其他观众、吸烟等）；场内人员突发急病；发生火灾、爆炸、斗殴；发现盗窃和危及场内人员、设备安全的其他情况以及停电，空调、音响、灯光、大屏幕故障等。

处置的措施如下。

出现爆炸：应立即报告现场公安人员，并采取断然措施保护人民生命和国家财产的安全。

发生盗窃：由保安人员将犯罪嫌疑人扭送现场公安人员处理。

需要紧急疏散人员：通道大门附近的人员打开通道大门，各类人员要保持高度冷静，在公安部门和体育场馆工作人员的统一指挥下引导观众有序离开，同时要有广播、大屏幕的声音和文字引导，注意控制观众的情绪。

停电及其他设备故障：设备工程部加强设备检查工作和预防，提前与电力局联系，保障电力供应。发生局部停电时，由设备处采取应急措施先行解决问题，并组织应急抢修人员及时排除故障。发生全场停电时，设备工程部应及时让供电部门报告情况，请示解决办法。场内各类管理人员要劝导观众保持冷静和安静，根据公安部门和体育场馆领导的指示做好处置工作，通知指挥部、引导员、保安要听从指挥部的命令，疏导观众离场。