



南京大型体育场馆十运会赛后经营管理策略分析

曹亚东, 刘元国

摘要:以南京十运会体育场馆建设及赛后经营管理策略为例,着重分析了大型体育场馆赛后经营管理存在的问题及成因。

关键词:大型体育场馆;经营管理;策略

中图分类号:G80-05 文献标识码:A 文章编号:1006-1207(2007)01-0012-03

On the Operation and Management Strategy of the Large Stadiums in Nanjing after the 10th National Games

CAO Ya-dong, LIU Yuan-guo

(Shenyang Institute of P.E., Shenyang, China)

Abstract: Taking the construction of the sports facilities in Nanjing and the operation and management of these facilities after the 10th National Games as an example, the article makes an analysis on the existing problems in operating and managing the large stadiums after the games and the relative causes.

Key words: large stadiums; operation and management; strategy

大凡一个城市举办一个大型运动会,总要兴建一批大型体育场馆,以适应大型运动会有关活动、主要是体育比赛的需要。在最近的5届全运会中,除北京七运会利用了不少北京亚运会留下的场馆外,广东六运会开发了天河体育中心,上海八运会新建了八万人体育场等一批场馆,广东九运会则新建了奥林匹克体育中心等11座体育场馆。大型体育赛事的举办,带动了地方经济(特别是体育产业)的发展,促进了体育基础设施和公共文化设施的建设与发展。不仅为当届运动会提供了良好的条件,保证了各项竞赛活动的顺利进行,而且为今后举办国内外其他大型的体育赛事或有关大型活动提供了合格的硬件。它们无论是在建设规模和标准上,还是在配套设施建设方面,都堪称具有一定先进性甚至超前性的体育标志建筑,成为城市一道新的风景线。

然而,这样的大型体育场馆赛后却陷入了经营管理的困境,国家的巨额投资不仅得不到实际意义的回报,而且还要继续投入才能维持。如天河体育中心为举办九运会而全面整修的费用高达1亿元,仅游泳馆的翻新就投入了2 000万元,这与当前经济蓬勃发展的形势形成强烈的反差。由此可见,重大体育赛事之后大型体育场馆的经营管理出路何在,是一个亟待研究的重要问题,已经引起人们的密切关注。因此,笔者以南京十运会为例,对我国大型体育场馆赛后经营管理策略进行分析。

1 大型体育场馆赛后经营管理现状

大型体育场馆由于其建设周期长,投资额度大,带公益色彩,资金回收慢,后期管理复杂,维修费用高,加之随着时间的推移,这些设施不可避免地会出现不同程度的自然老化,这些都使赛后体育场馆的经营管理陷入了困境。据不完全统计,从五运会到九运会,由于当初建设时没有对部分场馆在比赛结束后的使用进行充分而求实的科学预测,使得

比赛结束后,部分场馆难以适应日益增长的全民健身和群众文化娱乐活动,包括竞技运动训练与比赛的需要,从而使大型体育场馆陷入某种经营困境,以致成为一个“沉重的包袱”,造成较大的资产流失和经济损失。因此从目前情况看,有不少场馆仍不敷出。这种状况不仅在我国举办过大型运动竞赛的地区比较普遍地存在,国外类似实例也并不鲜见。如亚特兰大奥运会的主会场拆了;悉尼奥运会的主会场现在也拆了一半,剩下部分政府每年还必须拿出4 600万澳元来维护;而美轮美奂的雅典奥运场馆闲置着,每年的维护费更是高达1.02亿美元。而南京十运会,虽然其维护费用也相当惊人,这其中属白马漂流场和南京赛马场为“烧钱”大户,然而南京十运会新建和改建体育场馆,多采用了出让经营权模式的建设模式。南京马术赛马场2亿多元的投资没让政府掏一分钱,而是由南京市国资经营公司与民营企业南京红龙集团合股建设,红龙占40%股份;南京工业大学为垒球场出资近2 000万元;香港雅高公司出资7 000多万建设南京全民健身中心,换来15年经营权等等;在筹建、设计南京奥体中心之初,就是遵循“未雨绸缪”的原则,在坚持公益性不变的基础上,做了多元化的定位,为赛后的经营管理提供了更多可能性,扭转了大型体育场馆赛后经营管理的被动局面,并逐步走向盈利。

2 十运会以前大型体育场馆赛后经营管理存在的问题及成因

2.1 存在的问题

2.1.1 大型体育场馆的建设和赛后利用不能满足人民群众健身和娱乐的需求

按照《2000—2010年中国体育改革与发展纲要》提出的奋斗目标,到2010年,我国经常参加体育锻炼的人数要

收稿日期:2006-09-13

第一作者简介:曹亚东(1962~),男,副教授,主要研究方向:体育经济与管理

作者单位:沈阳体育学院管理系,沈阳 110102



达到总人口的40%，人均体育场地面积要达到1 m²。我国经过近五十年的努力，共建设了615 693个体育场馆，总面积达7.8亿m²，人均0.65 m²，离目标要求甚远。人民群众对体育场馆的需求主要表现在全面进入小康社会的消费意识和自身价值观念的转变上，随着我国经济的不断发展，人们的保健意识大大增强，但当人们积极参加体育活动中来的时候，就会惊奇地发现可供其进行体育锻炼的场所竟少的可怜。1996年的全国普查发现，在全部的体育场馆中，有27.5%主要用于学校体育，21.3%主要用于运动训练，21.2%主要用于运动赛，20.1%主要用于体育培训。由于我国公共体育场馆只占全国体育场馆总量的2.3%，并且各系统所属体育场馆对大众开放程度不同，真正能用于群众体育健身锻炼的场所只有全国体育场馆总量的10%，因此可以看出我国群众性体育活动场所供给严重短缺。

2.1.2 大型体育场馆功能单一，赛后使用率不高

建设大型体育场馆最直接的目的是为了举办相应的大型体育赛事，因而人们在对这些大型场馆进行初始设计时，往往比较注重针对当时比赛的需要，而在很大程度上忽略了赛后经营利用的多种需求。应该说这是导致我国大型体育场馆赛后经营使用不力最主要的一个客观原因。在设计建造时，对承办国际、国内比赛的要求考虑较多，不仅功能单一，而且规模很大、标准较高，并配备较大的附属建筑面积。按这种设计原则建设的大型体育场馆，对于顺利完成当届大型体育赛事各项竞赛任务当然是非常有利的，但赛后对外开放由于经营成本较高，必然导致使用率低，而如果低价位向社会开放往往又入不敷出。由此形成一个怪圈，对大型体育场馆的赛后经营利用造成客观障碍。以北京首都体育馆为例，占地7 km²，建筑面积40 000 m²，而可用于体育活动的最大使用面积只有2800 m²，大约是14:1，如果要进行一场普通的篮球赛，其使用面积与建筑面积之比大约只有1%，因此体育馆在大部分的时间里，只能是大门紧闭。赛后使用率很低，使体育场馆的经营管理非常被动。

2.1.3 大型体育场馆赛后经营管理人才缺乏，人员超编严重

赛后经营管理人才是制约大型体育场馆赛后经营管理水平提高的重要因素，然而调查表明，大型体育场馆赛后经营管理人才缺乏的问题是当前大型体育场馆面临的主要问题之一。长期以来，大型体育场馆进入渠道多为体育系统内部流动，致使人员结构失衡，场馆工作人员的来源主要是体委的干部、退役的运动员以及少量的场地、设备维护的专业技术人员。据调查，有些场馆的个别职工甚至连小学学历都没有，管理和专业技术人员明显不足，而从事简单劳动的人员过剩。因此，一方面经营管理人才缺乏，可另一方面场馆又严重超编，人员老化，直接影响到场馆赛后经营管理水平和服务水平的提高。新加坡国家体育场可容纳观众5万名，有职工40余名，可我国首都体育馆却有职工156名，北京工人体育场有职工700余名。

2.1.4 大型体育场馆赛后经营管理不善，使政府背上了沉重的包袱

在建造体育场馆方面，国家的投入可以说不遗余力。动辄几千万甚至数以亿元建设了大批体育场馆，其中一些大型项目已经达到了国际水平。但建成以后如何经营管理，

政府则表现得软弱无力。大量的体育场馆或弃之不理，束之高阁；或经营不善，亏多盈少；政府能做的便是不断的往“包袱”里砸钱。许多体育场馆除了大型体育比赛或大型文化活动被使用，它们在更多的时间仅是一些静止的标志性建筑。1998年珠海市为了承办广东省第十届运动会，政府投资了7亿元按国际标准修建了珠海市体育中心，其档次和规模在国内属领先水平。但在省运会以后，该体育场馆就如同丢荒一样无人管理，每年水电费、维护费、卫生费以及管理人员的工资在700万元以上，漂亮的建筑变成了沉重的包袱。

2.2 赛后经营管理问题的成因

2.2.1 大型体育场馆布局不合理，交通矛盾突出

部分大型体育场馆建设之初，在用地选择上与布局上，缺乏与城市总体布局的协调，造成使用与联系的不方便，或与城市其它功能冲突。如四川省某市，在城市郊区兴建一处大型体育中心，距城市边缘还有百余公里，显然过于偏僻，既不利于使用，又不利于人流的交通组织。另一种情况是在原有的基础上改建或扩建的这些场馆大多位于城市的中心闹市区。随着城市规模的扩大，处于市中心位置的体育设施，与商业、贸易、文化等公共服务设施相距太近，不利于体育活动的开展。因为一方面，市中心是大量人流集中的区域，用地紧张，交通繁忙，环境嘈杂。另一方面，大型体育活动人流的聚散对城市中心区的功能及组织管理造成一定的负面影响，成为城市管理的难点。

2.2.2 针对大型体育场馆赛后经营管理的体育经济政策问题

据调查显示，大型体育场馆赛后的经营管理尚缺乏足够的扶持政策和倾斜政策。由于大型体育场馆自身资本量巨大，运营成本极高，资金回收很慢，如果再加上各种税费，使得大型体育场馆赛后经营的利润空间极其有限，致使大型体育场馆的经营对一般性经营活动，尤其是竞赛和健身娱乐活动兴趣不大（维护费用很高，主要担心这些活动对场地、草皮的破坏），于是“场地租赁热”，“不求赚钱，但求不亏”的现象极为普遍。

3 南京十运会体育场馆建设及赛后经营管理策略分析

3.1 立足长远，完善场馆的初始设计，健全场馆多功能建设，为赛后做准备

南京十运会体育场馆在设计之初就综合考虑比赛需要和赛后管理问题，对工程结构、造价等进行了大量研究。南京奥体中心的一个独有设计就是大平台，用以实现人车分流并联结5个场馆，这个设计可以比相同面积的地下停车场节省投资约3.5亿元，同时大大减少了地下工程在照明、通风、消防等方面的后期维护费用。奥体中心体育馆是我国南方第一个可以举办大型冰上赛事的场馆，可以举办除了自行车和田径之外的所有室内项目比赛。它达到了标准的冰场大小，面积近3 200 m²，需要举办冰上项目比赛时就安装制冷管道，浇水制冰，平时则铺设美国原装进口的活动地板。举办排球、乒乓球等比赛时在地板上铺设橡胶垫，举办体操比赛时则搭建临时赛台，这就实现了最大限度地利用场馆。为调节不同比赛项目的场地尺寸需求，体育馆在1.3万个席位中设置了3000个活动座椅。南京奥体中心赛后向公众开放，满足了社会对



体育健身和观赏体育竞赛表演的需要。

3.2 大型体育场馆规划、布局合理与城市建设协调发展

赛后南京十运会大型体育场馆成为江苏经济和社会事业协调发展的“助推器”。为了既适应十运会赛事的需要,又能促进江苏经济和社会事业的协调发展,有关部门在安排场馆建设地点时,充分考虑了具体项目与当地经济发展类型的相融性和协调性。比如,十运会的棒球场、曲棍球场被分别安排在无锡和常州武进等苏南经济发达地区,就是为了适应这些地区外向型经济的需要,同时这些场馆也将成为所在城市招商引资的品牌,十分有利于城市的建设和发展,有利于改善投资环境,实现多赢目标。再如,江苏省决定在南京河西地区建设奥体中心,就是为了充分发挥大型赛事和大型体育设施对城市发展的促进作用。事实已经证明,南京奥体中心建设对河西开发起到了巨大的带动作用,拓展了南京的城市发展空间。

3.3 赛后部分大型体育场馆转变为全民健身活动场所

江苏省已经提出建设“体育强省”的目标,这不仅需要竞技体育水平名列全国前茅,全民健身活动也必须极大地活跃。为了给更多的老百姓创造参加健身的条件,十运会承办比赛的场馆遍布全省,不仅13个省辖市都承办比赛项目,而且苏南9个县级市和省内5所高校也都承办了比赛。这种格局的形成极大地促进了江苏体育场馆的建设步伐,也为全民健身事业的发展提供了物质基础。据了解,十运会所有场馆在功能设计上都充分考虑了全民健身和有关活动的需要,避免了日后的改造费用。如南京奥体中心,就有近30万m²的场地供南京市民健身使用,可以踢球、跑步、打太极拳等。

3.4 赛后部分大型体育场馆作为旅游项目向社会开放

江苏省人口众多,行政区域内景色秀丽,大部分省辖市都有著名的旅游景点。江苏省有关部门在设置十运会比赛项目时,充分利用城市或区域等自然资源,将场馆办赛功能与区域内视觉景观相融合,形成了独特的场馆风格,为日后开发旅游项目提供了可能。激流回旋比赛场地选址在南京白马公园内,就是考虑充分利用该区域独特的自然条件和地理位置。白马漂流场,不仅是全国最好的激流回旋比赛场地,赛后还为广大市民提供了休闲服务活动,同时还为中山陵园景区增添一处集自然、人文与体育协调统一的旅游资源。再如,帆船帆板比赛场地设在连云港景色诱人的连岛内,那里同样可以作为旅游资源加以利用,游客可以通过欣赏、参与帆船帆板运动,真正体验大海的辽阔和美丽。

3.5 大型体育场馆赛后实现多元经营

十运会后南京奥体中心除了全民健身、文艺展演等常规经营手段以外,还在商务开发上也动足了脑筋,这在其建筑布局特色中已经明显体现出来。南京奥体中心体育场有161个商务包厢,15个贵宾会议室;体育馆有20个商务包厢,5个贵宾会议室;游泳馆有1个贵宾会议室;网球场

心有4个贵宾会议室;科技中心有107个商务套房,可供各类商务办公、会议之用,俨然一个超级会议中心,而体育科技中心则正是按照宾馆的标准设计的。无论面积、档次还是硬件设备,奥体中心对各商务用房都进行了细分,大中小间、高中低档均齐备完善。为了给场馆商用计划提供完善的服务网络,南京奥体中心在体育场、体育馆、游泳馆、网球中心共设有64个小卖部,共预留有可供2300人就餐的餐饮用房,都可以进行商业餐饮经营活动。此外南京奥体中心在坡道下、大台阶下、体育场底层、体育馆3层、网球中心底层、科技中心3层,共计预留了43770m²的商业用房、服务用房和商业区,可经营餐厅、咖啡屋、酒吧、桑拿等服务项目,场前空地将来还可以建成超市、汽车站或旅游集散中心,为以后多种经营创造了良好的可持续开发条件。

4 结语

大型体育场馆,投资巨大,带公益色彩,回收周期长,回报率低,是投资者兴趣不大的原因。而其背后,是群众整体消费水平、消费能力的不足,体育市场远未发展成熟,可以说培育体育消费市场才是真正的出路。有了大众的体育消费,大型体育场馆赛后才可能有赢利的前景,才可能使大型体育场馆赛后走向良性循环。

南京十运会很多新建的大型体育场馆建馆之初就通过科学设计为赛后运营预留空间,为解决运营问题走出了一条可供借鉴的新路。它的尝试为2008年北京奥运会以及国内各省市举办大中型综合赛事积累了经验。

参考文献:

- [1] 汤起宇,杨思瞳.大型体育场馆赛后经营利用探略[J].山东体育学院学报,2004,20(63):28~29
- [2] 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,2001,16(1):42~43.
- [3] 陈明.公共体育场馆经营管理的模式[J].体育学刊,2004,11(3):25~26.
- [4] 曹亚东,刘元国.从4P和4C理论看经营性网球俱乐部的营销战略[J].沈阳体育学院学报,2006,25(3):35~37.
- [5] 赵云宏.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,2001,18(1):20~21.
- [6] 雷厉.体育场馆发展概况及存在问题[J].山东体育科技,2000,22(4):81~85.
- [7] 付刚.影响体育场馆经营的因素和对策[J].经济师,2005,(8):43~44.
- [8] 本·温布瑞克.开发体育场馆的多功能性以提高场馆赛后的收入[J].新浪财经,2005,

(责任编辑:陈建萍)