

# 公共体育场馆经营管理的模式

陈 明

(广州大学 科研处, 广东 广州 510405)

**摘 要:**在社会主义市场经济体制下,公共体育场馆经营管理模式的建立要以管理体制改革为切入点,以体育场馆经营为核心,以市场为导向进行资源配置,以集约化经济为经营模式,以大型专业物业公司为管理实体,实现体育场馆的区域化和整体性综合经营管理。

**关 键 词:**公共体育场馆;管理模式;市场经济;体育产业

**中图分类号:**G818 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-7116(2004)03-0025-04

## A study of the management mode of public gymnasiums

CHEN Ming

(Scientific Research Section, Guangzhou University, Guangzhou 510405, China)

**Abstract:** Under the socialist market economy, the establishment of the management mode of public gyms must start with the reform of management system. The regionalized and integrative management of public gyms is to be realized with resources distributed under the guidance of the market, with intensified economy as its management content and the large-scaled specialized property corporation as the management entity.

**Key words:** public gymnasium; management mode; market economy; sport industry

公共体育场馆不仅是人民进行健身活动的场所和竞技体育训练及比赛的基地,更是一个地区社会和经济发展的标志,也是先进文化的反映。全国各省存在着由几十亿元甚至上百亿元投资建成的体育场馆经营管理陷入困境的状况,但随着社会发展和人民健康意识的提高,体育场馆又是一种稀缺的、重要的社会资源。要解决这种资源管理不善与资源短缺的矛盾,就必须对体育场馆的资源配置和资源的开发利用进行深入研究,建立与完善体育场馆的经营管理制度,提高和强化体育场馆的社会化服务功能。

## 1 当前公共体育场馆经营管理存在的主要问题

### 1.1 体育场馆的建设和利用不能满足人民群众的需求

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达到总人口的40%,人均体育场地面积要达到1m<sup>2</sup>。我国经过近50年的努力,共建设了615693个体育场馆,总面积达7.8亿m<sup>2</sup>,人均0.65m<sup>2</sup>,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,特别是经过“非典”冲击以后,人们的保健意识大大增强,但当人们要求参加体育活动的时候,就会惊奇地发现可供进行体育锻炼的场所是那么的稀少。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%主要用于运动竞赛,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%。我国群众性体育活动场所供给严重短缺。

### 1.2 体育场馆经营管理不善,国有资产浪费严重

在建造体育场馆方面,国家的投入可以说不遗余力。动辄几千万元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。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。与此相同的还有北京的奥林匹克体育中心,广州天河体育中心以及郑州、长沙、太原、黄石、石家庄等城

收稿日期:2003-08-07

基金项目:2003年广东省体育局体育软科学项目(0312)。

作者简介:陈明(1960-),男,副研究员,硕士,研究方向:教育和体育相关问题。

市的体育中心,国有资产浪费相当严重,更谈不上保值增值,这与当前蓬勃发展的经济形势形成了强烈的反差。

## 2 公共体育场馆经营管理问题的成因

### 2.1 管理体制上的弊端

体育场馆的投入建设具有多重性。从经费投入渠道看,有国家财政投入、地方财政投入、体委系统投入、学校投入、工矿企业投入、民营企业投入,还有合资资金投入。它们只是为了本部门本系统的工作需要和利益而建造体育场馆,极少用长远眼光看其使用价值,在管理上各自为政,土地无偿划拨使用,管理服务人员工资列入行政费用开支,体制内实行的是行政化而非市场化机制,严重影响了体育场馆自身的生产经营与管理。

### 2.2 “以体为主,多种经营”的缺失

早在 1986 年 4 月 5 日国家体委下发的《关于体育体制改革的决定》中指出:“体育场馆要面向群众,面向社会,提高使用率,讲求社会效益和经济效益,在优先保证发展体育事业的前提下实行多种经营,由行政管理型向经营管理型过渡”。在此以后,一些体育场馆尝试了多种经营管理模式。主要有主管单位自主经营、集体承包经营、个人承包经营、租赁经营、联合经营等。但由于改革的内容与方式不彻底,取得的效果甚微。2002 年广州天河体育中心首次向全社会招聘主任一职,似乎政府主管部门已下了很大决心要扭转体育场馆的经营管理方式,促使体育场馆的经营管理走出困境。对此,我们持不认同态度,因为一,体育场馆是一个庞大多功能建筑,特别是要进行产业发展和实行多种经营,其资源配置及管理方式是一个复杂的运作系统,在对市场的选择上需要一个专业团队按照市场经济规律进行经营,非一人之能可以达到。二,如果所招聘的主任不能达到任期目标,主管部门所能做的仅是给予所聘主任相当有限的经济制裁,但国家的损失是无法弥补的。如果该主任是一个贪官污吏,情况就更为严重。体育场馆是城市的服务资源,城市服务资源由国家化、单位化走向社会化,其实质是城市服务资源按照市场化的取向进行优化和重组,不仅是招聘一两个能人当经理就能够解决的。在珠海体育中心的经营管理上,就是没有按照市场化的取向进行优化和重组,管理者缺乏创新和开拓精神,在设置新的经营项目、服务内容和项目融资等方面的审批过于谨慎,对市场反应迟缓;体育设施与其他相关产业经营脱节,造成各产业之间、各个场馆之间各自为政,设施重复建设,资源浪费严重。

### 2.3 场馆功能单一,缺乏专业人才

许多体育场馆功能单一、标准高、配套服务设施不全,很难吸引较多的人参与健身活动,使用率低致使经营成本高,造成入不敷出。经营管理人才也是制约体育场馆管理水平提高的重要因素。长期以来,公共体育场馆管理人员主要来源是体委的干部、退役的运动员以及少量的场地、设备维护的专业技术人员。高文化素质的,工作效率高的专业管理人员明显不足,结构不合理。新加坡国家体育场可容纳观众 5 万人,只有管理人员 40 余名,而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。从事简单劳动的人员过剩,人员超编严重,直接影响了体育场馆的经营管理效益和服务水平的提高。

## 3 国外体育场馆经营管理的启示

### 3.1 强力的国家财政拨款和多渠道的资金投入

体育的发展在相当大的程度上取决于社会经济的发展,取决于体育基金投入的多少。近年来,随着人们体育参与程度的普遍提高,大多数发达国家的体育投资已超过国内生产总值(GDP)的 1% 以上。在这些体育拨款中,有很大一部分资金用于建设体育场馆。如荷兰 1990 年拨出的 9.8 亿盾体育经费中,有 8.38 亿盾是用于修建体育场馆,占 85.5%;澳大利亚在 1995~1996 年体育经费预算中有 42.7% 用于设施和基础建设;德国政府为修建体育场馆,提出了著名的 3 个“黄金计划”,耗资了 180 亿马克的资金,使体育设施状况得到根本性改善,为大众体育的发展奠定了坚实的基础;日本在经费预算范围内给予地方公共团体一部分补助,对办学校体育设施补助经费 1/3,对公共体育馆、游泳池等补助 1/3,对私人学校也有适当补助。除此以外,许多国家还借助于体育的经济功能,广开财源,大力吸收社会资金建设体育场馆。在美国,各级政府为建设体育场馆,一方面利用联邦政府资金,另一方面采用各种方式筹集资金,既有税收分流、税收担保,又有直接拨款;保加利亚自 1957 年开始发行体育彩票,已累计收入 21.5 亿列瓦,约合 24 亿美元,解决了修建体育设施的资金;意大利根据国会 1957 年的法令,成立了专门以资助体育场馆为主,进行体育投资的公共专业银行,称为“体育信贷所”,据统计,自 1957 年以来,体育信贷所已经为各种体育团体提供了 27 亿美元的低息贷款,修建和改建了 1.2 万个体育场馆。

### 3.2 公共体育场馆的经营管理模式

#### (1) 休闲式公共体育场馆的经营管理

在欧洲一些国家法令规定政府在社区成立俱乐部后,有义务提供运动场地供社区居民做休闲体育活动。所以,欧洲运动俱乐部所属运动场地,均由政府投资兴建交由当地俱乐部经营管理,嗣后政府对场地维护等不再投入经费及人力的支持,全权由俱乐部运作。而俱乐部为了生存,内部经营管理方式灵活多样,实行会员制,经费来源主要是会费、广告等,经营的最大原则是达成收支平衡。该模式的优点是:1)减轻政府人事、经费的负担;2)管理民主化,各俱乐部可充分发挥社区本身的特点开展丰富多样的全民健身活动;3)由于有众多会员参与,可发掘优秀运动员。

#### (2) 竞技式(商业性)公共体育场馆的经营管理

此类模式主要是用于大型体育场馆(如体育馆、足球场等)的经营管理。由政府投资兴建,交由民间财团经营管理,其经营的最大原则是以盈利为目的,可以说是纯商业化。其主要经费来源是广告、球队的商业比赛以及拥有该场馆球队的各种商品开发。该模式的优点是:1)减轻政府人力、经费的负担,且还有场租、税收等的收益;2)带动职业运动蓬勃发展,提高运动竞技水平;3)满足普通大众日益增长的观赏体

育比赛之需求。近年来,商业性体育场馆经营出现了一种新趋势,就是购买体育场馆的冠名权。由于网络、电信技术的高速发展,企业通过对某体育场馆10~20年冠名权的购买,就意味着每年该企业的名字可以通过印刷文字、空中电波、因特网等媒体形式与潜在顾客的眼球接触10亿次以上,每次按5美分计算,就等值于5千万美元,其效益是传统商业广告方法无可比拟的。荷兰电器巨人菲力浦以1亿美元购买亚特兰大鹰队的新球场冠名权,并供应该场馆的部分设施,如灯泡、电视屏幕、数码影音设备等,总投资额达到2亿美元,使该体育馆的经营出现了根本性的变化。同时球队经营的成功又可以通过体育场馆的冠名提升企业产品品牌,出现了双赢的效果。据不完全统计,仅北美洲就至少有50家职业体育场馆是用企业的名字命名的,整个体育场馆冠名权市场的市值已超过20亿美元,尚有更多的交易谈判在进行之中。

### (3)混合式公共体育场馆的经营管理

这种模式有2种范例:一种是建筑用地由政府提供,体育场馆由民间财团投资兴建,投资者取得一定时限内的经营权;另一种是建筑用地由政府提供,由投资者兴建国际级大型饭店和超级市场等,然后由这些投资者在同一场地内出资兴建大型体育场馆,其场馆所有权属于政府,并派员监督共同经营,政府以收取饭店及超市的租金作为维护大型体育场馆之经费。这2种范例均以盈利为目的,优点除与竞技式经营管理类似外,政府尚可节省一笔庞大的建设经费和设备费。

## 4 我国公共体育场馆建设发展特点

### 4.1 大型场馆由分散化向集中化发展

许多城市在建设大型体育场馆时呈现出分散的状况,这种分散布局不能满足不同需要的人们进行健身和观看比赛的要求,特别是在双休日的体育锻炼活动。随着体育事业的发展,城市环境的建设、区域经济的发展,大型体育场馆分散布局的问题越来越突出。因此,对于一些利用价值不高,且较分散的体育场馆采取通过土地转换、出售、合资经营、合作管理等方式进行转移、兼并,在国家没有投入一分钱的情况下,即可完成大型体育场馆的迁移建设工作。这不仅可以满足广大人民群众健身的需要,而且也有利于体育场馆的自身经营管理。

### 4.2 中小型体育场馆向社区方向发展

不同类型的体育场馆可以满足普通大众不同的健身需求。随着我国住房体制改革,越来越多的居民住宅小区逐渐取代了工作单位家属区,以社区为中心的体育健身活动将成为21世纪我国社会体育发展的重点,为社区体育场馆的发展奠定了基础。

### 4.3 经营管理必须走产业化道路

1985年国务院把体育列为第三产业,确认了体育产业的属性。但对体育产业概念的解釋存在各种认识。有人认为体育产业就是提供各类体育服务的行业;有人把体育产业视为提供各种体育物质产品和服务;还有人把体育产业界定为

体育事业可以进入市场,可以营利的那一部分。应该说,3种观点都有其合理的地方,只是视角不同而已。从广义上理解,体育产业就是社会主义市场经济体制下运行的体育事业。在计划经济体制下,体育投入完全依赖政府的财政支出,计划手段是体育资源配置的惟一方式。而在社会主义市场经济体制下,体育投入要由政府和社会共同承担,相应地要求市场在体育资源配置中发挥基础性作用。在这个条件下,推动体育产业的发展一是要强调体育事业运作方式的转变;二是要推进体育事业业务成果的二次转化。体育场馆作为体育产业的一种主要表现形式,它们“一次产出”和“二次转化”的特点非常突出。然而这些由国家财政拨款、社会集资,无偿使用划拨土地建造的体育场馆,在完成其特定使命之后,没有充分体现其使用价值,反而成为管理者的负担、所有者的包袱。体育场馆作为社会公益事业的重要组成部分,应打破传统习惯的思维和因循守旧、自给自足、排斥竞争的经营管理模式,按照市场经济规律办事,以“一次产出”带动“二次转化”,以“二次转化”推动“一次产出”。通过市场化、经营化、实体化的具体要求,逐步建立适合我国体育场馆实际情况的集约化经营管理模式,促使体育场馆真正走向市场化、产业化。

## 5 建立我国公共体育场馆经营管理模式

我们认为,在社会主义市场经济体制下,应最大限度地发挥体育场馆的社会功能,不断满足人民群众日益增长的文化娱乐活动的需要,并在此基础上,把体育场馆的经营发展作为新兴的经济产业,促进我国大中城市和部分富裕的农村地区的社会消费与投资经营,带动第二产业特别是第三产业一部分相关产业的发展,实现体育场馆产业发展的良性循环。这是我国现阶段体育场馆经营管理模式的必然选择。具体地说,公共体育场馆经营管理模式的建立必须在社会主义市场经济体制下,要以管理体制改革的切入点,以体育场馆经营为核心,以市场为导向进行资源配置,以集约化经济为经营内容,以大型专业物业公司为管理实体,实现体育场馆的区域化和整体性综合经营管理,使场馆发挥最大的使用价值和经济效益。而大型物业管理公司必需具备以下条件:

(1)实体化。该物业管理公司具有自己的经营实体和经营经验及能力,是以经营场馆、组织大型体育比赛和文化活动、提供相关服务为手段,以盈利为目的的经济单位。变政府职能主管部门的行政性、福利型的管理为企业化的有偿服务管理。针对同一城市的大型场馆由分散化向集中化发展的建设特点,建立体育场馆的设计、融资、建设及经营管理一条龙生产与经营管理模式,促进“一次产出”与“二次转化”互动机制的形成。

(2)市场化。公司以体育场馆经营为核心,以市场为导向,大力发展场馆周边服务业,形成综合经营格局。并根据市场的变化,不断调整经营内容和经营方式。特别是要根据同一城市的中小型体育场馆向社区方向发展的建设特点,针对不同社区、不同人群对运动健身形式的不同需求,相应地设置运动健身项目和开发其它服务经营形式,合理配置体育

设施资源,实现区域性市场管理和整体性开发经营,促使场馆多元化经济发展,以取得最好的市场效益,确保国有资产在开发经营活动中得到保值、增值。

(3)经营化。公司的经费来源于经营,并进行不断的原始积累,具有良好的自我运转、自我发展、自我完善、自负盈亏的运作机制。变过去单一的、专项的管理服务为综合的开发经营服务。创立适应我国社会主义市场经济体制下的体育场馆经营理念、经营战略和行为规范,正确处理体育场馆经营管理中的经济效益与社会效益的矛盾、体育场馆的开放、维修、改造与资金不足的矛盾,最大限度地满足人民群众不断增长的物质和文化需要。

(4)专业化。公司内部不仅具有懂得体育领域专业的专门人才,同时也有大量的熟悉市场经济规律和市场营销方式的专门人才及掌握先进管理方法的各种管理人才。通过公司内部管理人才资源的优化配置,实现体育场馆资源利用的最大化和场馆经营的多元化,促进场馆的区域化市场经营和整体性开发管理的市场经济竞争秩序的形成。

(5)独立性。体育场馆经营管理的最大阻力来自于政企不分和多头管理。社会主义市场经济秩序的建立与场馆经营管理模式改革滞后状况的矛盾,致使体育场馆的经营变成一块“鸡肋”,吃之无味,弃之可惜。政府主管职能部门对场馆的经营管理已严重地影响了体育场馆的生存和产业化发展,也是体育场馆经营管理模式改革的关键。组建的大型专业物业管理公司必须是具有独立法人资格并脱离政府职能主管部门管理的工商企业。所有权和经营权分离,变多个产权单位、多个职能部门的管理为物业管理公司的统一管理,把体育场馆按照现代企业管理模式进行经营管理。

(6)制度化。通过现代企业管理制度的建立,特别是人事制度和财务制度的改革,摒弃过去体育场馆经营管理中存在的管理人员庞大雍肿、经营资金流失的状况。严格按照企业 ISO9000 体系中的质量管理、质量体系、质量控制和质量保证的标准组织经营管理活动,使企业的发展进入良性的循环。

公共体育场馆由专门的物业公司来管理,不仅可以避免过去体育场馆经营管理存在的弊端,较好地解决场馆经营管理存在的主要矛盾,更主要的是使整个体育场馆的资源能够以市场为取向得到合理配置,按照市场经济规律进行有序的经营与竞争,从而为场馆经营带来最大的效益。体育场馆几十年的建设与发展为其充分走向市场打下了坚实的基础,社会主义市场经济秩序的建立为其经营管理模式的转变提供了生存环境与发展前景。类似的体育产业市场化经营的成功实践已经证明了这一点。从 1984 年国内第一支接受企业赞助、以企业名称冠名的足球队——广州白云山足球队在广州诞生,到目前以企业名字冠名的球队遍地开花;从体育服装、体育器材、体育保健饮料等的有形服务到体育彩票业、转播、转会、培训、咨询服务、广告、旅游等相关产业的无形资产开发;从过去阿迪达斯、耐克称雄中国运动服装市场到现在的李宁、阿迪达斯、耐克的“三分天下”,无不标志着国内体育

产业的经营管理正朝着规范化、程序化、市场化、法制化方向发展。最有示范效应、成效最显著、对中国体育产业化进程影响最大的是国际管理集团(IMG)。它是一家专门从事体育推广和营销的跨国集团公司,成立于 1960 年,在全球 30 多个国家和地区设有 70 多个办事处,拥有 2 000 多名员工,是除国际奥委会之外世界上最大的体育推广机构,国际上有“第二奥委会”之称。它的业务范围遍布世界各地和体育的各个领域,主要包括大型体育活动的策划;投资和经营各类高水平的体育比赛;制作、包干各类重大体育比赛的电视转播节目并代理推销;代理世界级体育明星的收入、纳税、后援;创办或参与管理各类运动学校和体育设施;同时也涉足音乐、文化和教育等领域。国际管理公司在中国最大的经营杰作就是成功地开发了具有巨大市场潜力和职业化特点的全国足球甲 A 联赛和全国男篮甲级联赛,开创了我国体育产业进行商业性操作的新模式。推行类似国际管理集团商业性运作经营管理模式即是公共体育场馆经营管理模式的发展方向。据悉,在这方面的尝试已露出端倪。2008 年北京奥运会主要场馆中的国家体育场、国家体育馆、奥运村、会议中心、五棵松文化体育中心、奥林匹克水上公园等 6 个项目的法人招标工作已基本完成。根据协议,除会议中心外,其它 5 个体育场馆的中标项目公司不仅要负责这 5 个场馆的设计、融资、建设及经营,同时还将获得 2008 年奥运会后 30 年的特许经营权,各中标人对场馆的赛后利用进行了充分考虑,以期在奥运会后使其发挥最大的社会效益和经济效益。同时,政府也在对体育场馆的建设与经营进行市场化运作,实现政府项目管理体制和机制创新,搭建国际操作平台等方面取得了有益的经验,较充分体现了在社会主义市场经济条件下,体育场馆经营管理的“一次产出”和“二次转化”的功能特点以及“以体为主,多种经营”的产业化发展方向。但在体育场馆的区域化和整体性综合经营管理上仍需作进一步的深化改革。因为只有实现了体育场馆的区域化和整体性综合经营管理,才能充分发挥体育场馆的“一次产出”和“二次转化”的社会文化功能。

#### 参考文献:

- [1] 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.
- [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] 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.
- [4] 鲍明晓.我国体育产业发展中几个热点问题[J].新华文摘,1999(7):153-156.
- [5] 金占明.我国体育产业的现状与发展前景[J].清华大学学报(哲学社会科学版),1996,11(3):31-34.

[编辑:李寿荣]