

## 中外现代大型体育场馆管理体制的比较

张大超<sup>1</sup>, 彭金洲<sup>1</sup>, 张瑞江<sup>2</sup>

(1. 河南大学 体育学院; 2. 开封教育学院 体育部, 河南 开封 475001)

**摘 要:**通过系统地研究国外大型体育设施的先进管理理念、经营模式及发展动向,并与我国体育场馆管理现状进行对比分析,剖析了目前我国体育场馆建设与管理存在的问题:重城镇体育场馆建设,忽视农村体育场馆建设投资;注重场馆设施建设投资,忽视了体育场馆建成后的管理、开发利用;重竞技体育场馆建设,忽视大众体育场馆建设;体育场馆管理的“专业化”问题简单化。研究结果认为,我国体育场馆建设应本着长远规划与实际需要相结合、综合大型场馆与简易小型场地相结合、人口密度与行政区域划分相结合的原则去构建我国体育场馆发展蓝图。

**关 键 词:**体育发达国家;体育场馆;管理体制

中图分类号:G818 文献标识码:A 文章编号:1006-7116(2004)03-0120-04

### The comparative research on the modern large stadium building management system between China and abroad

ZHANG Da-chao<sup>1</sup>, PENG Jin-zhou<sup>1</sup>, ZHANG Rui-jiang<sup>2</sup>

(1. College of Physical Education, Henan University; 2. Department of Physical Education,  
Kaifeng Educational College, Kaifeng 475001, China)

**Abstract:** Through systematical research of advanced management ideas, operation models, the trend of large modern stadium from overseas, and with the contrast to china, a few problems were found in our stadium building management: Emphasizing town stadium developments, neglecting the village stadium building investment; Making a point of building facilities developments invest, neglecting the development plans and use of the stadium building; strengthening tournament stadium building developments, neglecting the public stadium building developments; simplifying the specialization management of stadium building. The result shows that we should set up the stadium building blueprint in China by means of planning in long run combined with practical demands, the large stadium building with multifunction combined with simple and small scaled ones, population density combined with the distribution of administration region. Furthermore, some references are provided on management and operation models of building facilities of the 2008 Peking Olympic.

**Key words:** developed countries in sport; stadium facility; management system

2008年北京奥运会的申办成功,无疑给中国的体育事业发展带来极好的机遇和极大的挑战。尤其是通过承办这样一届奥运会,不但对我国竞技体育、群众体育、体育科研等的发展起到推波助澜的作用,而且为体育活动依托的物质基础之一的场馆设施的发展带来了史无前例的机遇。显然,近几年我国会改造、兴建许多场馆设施,不仅包括与比赛有关的场馆设施,也包括由于受奥运会影响而建设的群众体育场馆。到2000年初,我国各类体育场馆达到617 946个。据悉,北京2008年奥运会体育场馆建设将投入170亿元人民币,在短短的7年中将改造12个场馆,新建23个场馆。那么,如何规划设计这些场馆设施的建设,如何对这些场馆设

施进行管理和开发利用,怎样才能提高场馆设施的利用率等,都是很值得探讨的问题。本文通过对国外体育发达国家或地区的体育场馆管理的理念、方法和模式进行研究,并结合我国国情和体育场馆的建设与管理进行比较分析,以供有关部门参考。

### 1 体育发达国家体育场馆管理的内容体系

当今,体育设施管理内容是一个庞大的复杂体系。通常,从3个方面进行管理:一是场馆设施的建设管理;二是场馆设施日常开发使用管理;三是大型体育赛事的运营管理,具体内容如表1。

收稿日期:2003-08-15

基金项目:国家体育总局社科基金项目(363SS01071)。

作者简介:张大超(1972-),男,讲师,北京体育大学在读博士研究生,研究方向:体育产业。

表 1 国外场馆设施管理内容体系

一级指标	二级指标	三级指标
建设管理	1. 建设的必要性与可行性论证	(1)必要性:a、准确预测群众对体育休闲活动参与需求的增长情况;b、建成后将对本地区的经济直接与间接影响 (2)可行性:a、法律规定的可行性;b、选地的可行性;c、建成以后使用的可行性;d、资金的可行性 e、规划设计的可行性;f 管理的可行性。
	2. 建设规划、设计管理	(1)考虑因素:a、建设多功能或是单一功能的体育场馆;b、改造或新建场馆 (2)设计主要因素:位置的总体结构分布(场馆、停车场、交通)、场馆的位置走向、观众有关场馆设施(安全保障、座位、卫生间等)、比赛场地表面设计、新闻媒体使用场馆设施、比赛双方的使用场馆设施等 (3)设计师的选择、设计组成员构成与顾问的选取 (4)设计过程的实施与监督
	3. 建筑实施过程的管理	建筑单位的选择(投标)、各种合同的签订、建筑经理的选择、方案的设计、建筑过程的监督与进程督促、资金的使用管理等
日常管理	1. 管理机构及人员的组成 2. 场馆设施对外日常开放管理办法 3. 广告的刊登 4. 场馆设施的形象设计 5. 场馆设施的维护与安全管理	主要是日常小型的体育活动、一些商业活动和社会活动聚会等的开展,包括收费水平、办法及门票的出售(年票、月票、次票或团体票等);广告的设计、位置的摆放;对外的形象设计、媒体的宣传和问题的处理形象、服务质量形象等;日常的清洁、维修(建筑结构维护、仪器设备维护、灯光、音响、电视维护及根据活动的具体情况添置和拆卸设施等)和安全检查(设施结构、电路、防火及活动本身的安全检查等)
大型体育赛事运营管理	1. 赛事管理机构组成 2. 赛事的策划 3. 门票的出售 4. 赛事举行 5. 突发事件的处理 6. 安全保卫 7. 小商品经营	主要是在保证安全的情况下,做到最大限度的赢利。但要做到:赛事的策划(活动的选择、活动人员的分工与协作、定期的汇报等)周密、突发事件(饮酒、拥挤与斗殴事件、火灾等)的处理及时合理、安全保卫到位及小商品的经营规范等

## 2 国外体育场馆管理思想

### 2.1 体育场馆经营的非营利性思想

“体育事业是公益性事业,体育场馆是非经营性实体”,是体育发达国家体育场馆管理所反复强调的思想。他们认为,不论是政府或是企业及个人,投资场馆建设都是为了更好地满足人的日益增长的体育需求,而不是为了赚钱,至少说其直接目的不为赚钱。确定了这种社会观念和法律地位,可以使投资体育事业和体育场馆的社会团体和企业享受到政府的优惠待遇,如减免税收、优惠转让土地使用权等。

意大利、德国、西班牙等国是树立这种思想的典范国家。如在美国,许多富人和公司积极从事社会捐助,一方面可以享受低税收,另一方面可使他们得到一个很好的社会名誉。因此,美国税收政策在客观上鼓励了一些人愿意捐助非营利性的公益事业。

### 2.2 体育场馆的设计具有“区别对待,因人而宜、因地制宜”的思想

围绕社区进行体育场馆的建设已引起了人们的重视。目前,在生活小区,各种体育场馆都应运而生,一方面房产开发商可作为竞标的手段,如在生活小区建游泳池、网球场等,另一方面又反映出人们对体育活动的参与意识增强。随着人们对体育认识的加深,人们参加体育活动呈现出明显的年龄、职业、文化水平的差异。那么,如何根据这些差异来修建体育场馆已是一个十分重要的问题。在国外体育发达国家,由于社区体育发展较早,他们已形成了构建社会体育“区别对待,因人而宜”的思想。例如,日本已是一个进入老龄化社会的国家,1.25 亿人口中,17%为 65 岁以上的老年人,全国共有 500 多万残疾人。因此,日本政府和社会十分重视老年

人和残疾人体育,在各大城市由政府出资建立老年人、伤残人体育服务中心。如大阪市就建有 2 个是供残疾人和老年人使用的体育中心,其中“长居伤残人体育中心”就十分具有代表性。

### 2.3 体育场馆建设与管理“以人为本”,突出“人性化”思想

当前,在国外无论大型或是中小型体育场馆,无论在建设设计中,或是在管理服务中,都体现出利于所有人的参与和享用,更加人性化。在这些场馆设施里,大都可以看到有专门的盲道,有专门的残疾人售票处、入口处及观众席。对于常人来说,我们还常可看到各种各样的服务导行,各种服务标志,并在醒目的位置标志各种服务处,出现危险时逃离危险的通道,还有专门的服务人员帮助寻找座位、指导方向等。

这种设计与管理思想认为,人人都有权利欣赏体育、参与体育、分享体育。因此,体育场馆的建设与管理也应考虑到不同类型体育人群的体育需求。

### 2.4 体育场馆经营的“专业化”思想

体育场馆在国外通常有营利性和非营利性场馆设施(公共体育设施)两大类。非营利性的场馆设施管理主要是方便大众使用,提高其利用率,而非用来赚钱,多为“管理”,不是“经营”。而一些营利的场馆设施,多是大型的、有特色的、以营利为目的场馆设施。如,德国的勒沃库森拜尔 04 俱乐部等的体育场馆,均是以营利为目的的,其管理体现出“专业化”、“系统化”思想。从这些场馆设施的经营来看,他们同经营企业一样建立有不同的管理及经营机构,如策划部、督办部、营销部、培训部、预算部等,常常拥有各个方面的专门化人才,如既有体育专业人士,又有经济、文化、美术、管理、法律、广告等专业人才。各部门各负其责,相互协调,相得益

彰,发挥出其最大作用,获得最大利润。

### 2.5 体育场馆管理的“细微化”思想

体育场馆管理的“细微化”思想,是“专业化”思想的内涵延伸。所谓“细微化”思想,是指在对体育场馆的管理中,细微方面都能引起管理部门的重视,如为了方便观众的相互联系,避免迷失,常设有出租临时呼叫机业务,专设伤残人订、售票窗口,设入场导引员等。美国卡罗来纳州道狄—富克林体育场管理的一些规定就能体现出管理“细微化”思想。如:不允许将模拟噪音发生器、酒精饮料带入该体育场;出租临时呼叫机;专设使用轮椅的伤残人入口处。每名使用轮椅的伤残人只可有一人陪伴;设伤残人专用停车场等。

另外,从体育发达国家学者的研究来看,也体现了“细微化”。如美国曾有学者为了能在体育场馆中设计出高效、实用的厕所,就曾对男女入厕的时间规律进行了研究,并得出了男性入厕时间约 1 min、女性入厕平均 2.5 min 的结论。

## 3 国外体育场馆建设与管理发展趋势

### 3.1 场馆设施功能多样化,呈现出“运动—公园—旅游—休闲—办公”一体化趋势

“运动—公园—旅游—休闲—办公”一体化的建设思想称之为“体育场馆建设的第二次革命”。现在越来越多的经济发达国家在走这种发展道路。例如,澳大利亚各级政府充分利用优越的自然环境条件,兴建大众体育场馆,把运动与旅游、休闲结合起来,通过举办众多的国际比赛,吸引大众游客来观光旅游,吸引其它国家的运动员到澳大利亚训练,从而促进旅游业和健身娱乐业的发展。

另外,在一些体育发达国家,体育场馆的建设与办公楼建在一起,使人更加方便参加体育活动。

体育场馆的这种一体化发展,不仅改善了体育场馆的外部环境,而且使体育与旅游、休闲、办公更加紧密地结合在一起,既提高了土地和公共设施的利用率,又能满足不同人群的需要。故这种“运动—公园—旅游—休闲—办公”一体化的场馆设施,将是今后场馆建设发展的主要趋势。

### 3.2 竞技体育场馆的经营走社会化服务和大众体育服务的灵活化趋势

目前,在一些发达国家有走体育训练基地服务社会化道路的趋势。所谓训练基地服务社会化,就是产权与管理经营权相分离,将设施维修、餐厅管理、公寓管理、场地草坪及园林养护等工作分别以契约的形式委托社会服务公司负责,甚至委托一家具有一定经济实力的公司、俱乐部或社会团体,对训练基地进行经营管理。

如在德国、意大利、西班牙采用了训练基地服务社会化机制。他们采用竞标方式,委托专业公司对场馆进行维修、更新,将运动员餐厅委托给餐饮公司经营,运动员宿舍全部采用公寓管理模式等。这种管理方式,针对运动训练流动大、周期短的特点是十分有利的,运动员一旦外出或训练结束,就将房间退回,这样可以节省大量开支。

另外,大众体育场馆服务更加灵活化。在部分体育发达国家,人们可随时通过电话预订场地,灵活便利,手续简便。

如在美国社区,举办一些比赛十分方便,每个周末、节假日,就可以由几个社区或几个行业间举行篮球、田径、棒球赛,需要的仅是向某体育场馆预订,并交纳一定的费用。这将是世界各国大众体育场馆管理发展的共同趋势。

### 3.3 体育场馆建设将突出“大—中—小”相结合,以社区体育场馆为主,以简易、便捷场馆设施为主的趋势

随着人们居住观念的更新、趋向社区化,这已改变了过去人们以单位、亲缘关系等共同居住地域的模式。这种小区,更是人们对健康、休闲、娱乐等新生活观念的追求。基于这种思想,社区体育就应运而生。有人预测,今后的社会地域机体就是由各种企业、学校、商贸区、政府机构和各种特色居民小区共同构成。因此,围绕社区开展体育就是最基本的形式,社区体育场馆的设计、建设与管理就显得十分重要,将是社会发展体育场馆的主要方向。尤以中小型场馆为主。

另外,随着城市地域规模越来越大,居住人口越来越多,开展大型的体育盛会、集会的机会显然增多,在一些中心城市、省会城市将会出大型综合体育场馆。一方面,这些场馆设施是都市人竞赛、集会、休闲、娱乐的中心,另一方面,也是城市文化品位的象征,有特色的场馆可以激励人奋发向上的精神。

学校体育场馆,是在一特定情况下使用的设施,它具有小型、多样,使用集中等特点,将走与社会、社区体育场馆结合的道路,以满足学校的不同体育需求和提高场馆的利用率。

为了提高体育场馆的利用率,满足不同人群的需要,今后的体育场馆多设移动看台、升降式挂幕,多项目训练、比赛设施,并且可以快速转换,这样就可大大方便人们的活动。

### 3.4 注重“个性化”体育场馆的建设与高科技产品的应用

建设有“个性”的体育场馆是目前体育发达国家发展趋势。所谓“个性化”场馆是指场馆的建筑风格有着深刻的社会内涵,是本地区或都市的象征或标志。未来体育场馆的造型也必定有一定的个性。如意大利巴里市新建的一座大型体育馆,其造型是古战船,代表着中世纪意大利的“海盗”精神;中国广州市体育馆,主馆与附馆是反扣的“龙舟”,代表广州地方文化民俗。

随着科技的发展,许多新技术和新材料不断涌现,体育场馆建设科技含量越来越高,各种材料越来越先进。比如采光材料使用效果会更好,纤维墙壁将代替传统的水泥顶盖,既减轻了负重,又干净卫生。另外,大型的场馆结构变化更加灵活,不再是建成后不可变化。今后,室内与室外馆也不在严格区分,因为随着科技水平提高,一些遮光、遮雨顶棚可以随时由电动打开与关闭。另外,塑胶跑道也将改用新型合成材料,因为德国、意大利等国已经研究发现塑胶跑道寿命短,并会放出妨碍人们健康的气体。

### 3.5 体育场馆的规划布局,将以国家宏观管理规划为主

目前,在一些发达国家的体育场馆规划布局,主要是以国家统一规划为主,并且已取得了很好的成效。如:新加坡实施的“体育设施蓝图计划”,就是国家统一规划全国体育场馆很成功的案例。其具体方案是:该计划把新加坡全国

按人口分布划分为13个体育设施区,规定20万人左右的居民区,必须建有一个体育中心。其标准为:3个50m的游泳池,3个羽毛球场地大小的体育馆,29个网球场,6个篮球场,1个健身室。目前,该计划已基本顺利完成。又如:德国体育场馆建设的“黄金计划”,从1960年到1974年共耗资174亿马克来建造场馆,并把体育场馆的建造列入市政建设计划。至今天,“黄金计划”也已基本实现,并取得了良好的社会效益和经济效益。

国家统一规划有其优越性。首先,国家可以在充分调查各地方的群众喜欢项目、气候特点、文化风格特点等的基础上设计各地方的场馆设施,减少场馆建设的盲目性。其次,国家可以直接划拨专款,督促地方政府筹款,监督其建设,可以防止体育场馆建设经费挪作它用。最后,国家竞技体育可以与地方特色项目综合共同进行国家级运动员选材和训练,既有利发现体育人才,又有利于节省开支,同时可以使竞技体育与群众体育同步协调发展。

### 3.6 体育场馆管理将以“私人化”管理模式为主

美国已在过去的20多年实践证明,体育场馆的管理将走“私人化”模式。在1975年,美国的Louisiana Superdome体育馆开始由私人承包,取得了良好的效果。Kansas's State Expo Center,从1987年私人承包以来,实现了每年赢利突破1亿美元的良好业绩。The West Palm Beach Auditorium原是美国政府经营的场馆,常处于亏损状态,然后进行私人化管理,在第一年财政赤字就减少531 878美元。另外,在其它场馆设施的私人管理也取得了良好的经济效果。这主要是因为私人化管理大大提高了管理的效率。所以,私人化管理将是今后场馆设施管理主要趋势。

## 4 中国体育场馆建设与管理存在的几个问题

### 4.1 重城镇体育场馆建设,忽视农村体育场馆建设

目前,我国城镇、农村场馆建设发展严重不均衡。城镇场馆设施较为完备,而农村体育场馆严重不足。农村行政乡除有一些简单场馆设施外,几乎没有一块专用体育场地。在20世纪80年代中国农村常见的篮球场,也被侵占、挪作它用。当地政府也缺少修建场馆设施的长远规划。

### 4.2 注重场馆设施建设,忽视体育场馆的管理与利用

在我国,不论是竞技体育场馆,或是群众体育场馆,往往重视投资建设。尤其是一些大型运动会,建设一批场馆设施,而运动会之后,场馆设施荒芜或无人问津,这样,造成极大的浪费。

### 4.3 重竞技体育场馆建设,忽视大众体育场馆建设

自从1995年《全民健身计划》颁布以来,我国群众体育

发展已取得明显成效,大众场馆设施已大幅度增加。但与竞技体育场馆建设相比来看,其发展速仍较慢,也与我国人口规模的国情不相符。

### 4.4 体育场馆管理的“专业化”问题简单化

体育场馆从规划设计、建设、管理到使用是一个系统工程,需要由专业人才经营管理,这样才能最大限度地挖掘潜力,也才能使之最大限度地利用。而在个别场馆的经营管理上,把这个专业化问题简单化。其观点认为,场馆设施管理无非找个看门的,把一些器材、摊位租出去,让一些小商小贩卖一些小商品等,缺乏对场馆专业开发利用。显然,我国场馆管理相当落后,大大降低了场馆的使用价值和利用率。

随着2008年北京奥运会的即将到来,我国竞技体育和群众体育场馆必将大幅度增加,全民的体育意识也必将大大增强。这对我国《奥运争光计划》和《全民健身计划》的实施与发展将是一个绝好机会。那么,面对我国体育场馆设施的快速增长,如何去管理、开发、利用,如何结合中国国情,去吸收国外的先进管理经验将是我们应该深入研究的课题。总之,我国体育场馆建设应本着长远规划与实际需要相结合、综合大型场馆与简易小型场地相结合、人口密度与行政区域划分相结合的原则。

## 参考文献:

- [1] Peter J, Farmer, Aaron L, et al. Sport Facility Planning and Management[M]. USA: Fitness Information Technology, Inc, 1996.
- [2] David C, Watt. Sports Management and Administration[M]. NY: E 1998 & FIV spon.
- [3] John R, Olson. Facility and Equipment Management for Sport Directors[M]. USA: Human Kinetics Publisher, Inc, 1997.
- [4] Sandy Hollway. Enduring benefits of the Olympic Games for Australia[J]. Oly Rev, 2001, 27(38): 28-33.
- [5] 马 铁. 悉尼奥运会各项比赛场馆[J]. 悉尼奥运信息, 1999(3): 7-8.
- [6] 王跃新. 奥运会举办国场地建设规划及场(馆)后期利用[J]. 中国体育科技, 2002(3): 13-15.
- [7] 卜昭明. 从日本体育设施设置的现状与变迁看日本体育运动发展动向[J]. 北京体育学院学报, 1998, 21(1): 91-95.
- [8] 张尚权, 杜永芳. 中国体育设施建设的理论研究[J]. 北京体育学院学报, 1990, 13(4): 1-5.

[编辑:李寿荣]