

## 2010 年广州亚运会场馆赛后利用的思考

王进<sup>1</sup>, 陈华<sup>2</sup>, 欧阳静仁<sup>3</sup>

(1.华南农业大学 体育部, 广东 广州 510642; 2.广州体育学院 休闲体育与管理系, 广东 广州 510500;  
3.仲恺农业工程学院 体育部, 广东 广州 510225)

**摘 要:** 对 2010 年广州亚运会场馆赛后利用制约因素进行分析, 发现赛后利用制约因素包括依赖政府投入、空间布局矛盾、管理体制缺陷、专业人才匮乏等, 并提出了相应对策, 包括拓宽投融资渠道, 多元化引入社会资本; 因地制宜、分类经营, 加强无形资产的开发与利用; 转变和创新经营管理体制; 多渠道培养经营管理人才。

**关 键 词:** 体育场馆; 广州亚运会; 赛后利用

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-7116(2010)05-0039-04

### Contemplation of venue utilization after the Guangzhou Asian Games 2010

WANG Jin<sup>1</sup>, CHEN Hua<sup>2</sup>, OUYANG Jing-ren<sup>3</sup>

(1.Department of Physical Education, South China Agriculture University, Guangzhou 510642, China;  
2.Department of Leisure Sport and Management, Guangzhou Sport University, Guangzhou 510500, China;  
3.Department of Physical Education, Zhongkai University of Agriculture and Engineering, Guangzhou 510225, China)

**Abstract:** The authors analyzed factors restricting the utilization of venues after the Guangzhou Asian Games 2010, revealed that internal factors restricting post-game utilization include such aspects as relying on governmental input, contradictions between space layouts, defects in management mechanisms, and the lack of professionals, and put forward corresponding measures, namely, expand financing channels, and introduce social capital in multiple ways; take measures according to local conditions, manage venues according to their types, and strengthen the development and utilization of intangible assets; transform and innovate the business management system; cultivate business management professionals by using multiple channels.

**Key words:** sports venue; Guangzhou Asian Games; post-game utilization

2010 年广州亚运会将设 42 个比赛项目, 计划使用 82 个体育场馆, 为此, 广州除了要将有 70 个比赛和训练场馆按亚运会要求翻新或改造之外, 还需要新建 12 个比赛场馆, 这些场馆普遍规格较高、设备先进、配套齐全, 这将为广州留下一笔丰厚的场馆资源。但从以往大型综合体育赛事的情况来看, 体育场馆赛后往往成为主办城市的负担。因此, 广州亚运会场馆赛后利用研究就成为人们关注的焦点。本文对 2010 年广州亚运会场馆赛后利用制约因素进行了分析, 并提出相应对策, 旨在为广州亚运会场馆赛后利用提供参考。

### 1 2010 年广州亚运会场馆赛后利用制约因素

#### 1.1 依赖政府投入增加了赛后场馆运营风险

大型赛事规模庞大, 主要依靠政府投资, 而实际上, 政府投入的资金一般都超过预算, 广州亚运会场馆也不例外。广州亚运会场馆建设资金预算 32.35 亿元, 其中新建场馆 17.59 亿元、改扩建场馆 14.76 亿元, 主要由各级政府投入<sup>[1]</sup>。虽然目前具体的建设资金额度还在精算之中, 但时任广州市长张广宁表示亚运会场馆建设资金将不超过 100 亿, 可见其实际投资额已远远超过预算。这一方面增加了政府的财政压力, 另一方面也增加了赛后场馆的运营风险。因为, 一方面前

收稿日期: 2009-12-28

基金项目: 国家体育总局体育社会科学基金项目(1234ss08052)。

作者简介: 王进(1969-), 男, 副教授, 硕士, 研究方向: 体育社会学。

期资金的超额使用,导致赛后经营中所需场馆设施改造资金严重不足,阻碍场馆设施功能的有效转化;另一方面,场馆整体开发规模大,投资回收期长,利润收益难以预测,如广东奥林匹克中心一直处于亏损状态,需要政府拨款支持<sup>[2]</sup>。而场馆设施则面临巨大的运营成本,如“鸟巢”在奥运结束之后每年的维护成本达5 000~7 000万元人民币,如果加上每年为建造“鸟巢”的贷款支付的利息8 000万元,其一年运转的成本就将超过1.3亿元<sup>[3]</sup>。实际上,我国大型赛事场馆投资以政府为主的情况正在逐步改变,如北京奥运场馆建设的社会投资占到了投资总量的一半以上<sup>[4]</sup>,这对控制投资规模和赛后利用都有好处。因为投资方式的变化必然引起管理和运营机制的变化,民营资本追求经济效益的内在动力强,运营机制往往比较灵活。因此,广州亚运会场馆建设规模大、资金密集,且主要依赖政府投资将导致风险聚集。

### 1.2 空间布局矛盾导致赛后场馆经营困难

广州市区的亚运会场馆形成了广东奥林匹克体育中心、天河体育中心、大学城、亚运城及花园酒店周边场馆等5大场馆群。大学城集中了21个,广东奥林匹克体育中心有8个,花园酒店和天河体育中心主要是旧场馆升级改造,亚运城将主要安置非比赛场馆以及综合体育馆和沙滩排球场<sup>[5]</sup>。体育场馆布局指体育场馆的空间分布,受自然因素和社会经济因素的影响。从自然因素看,场馆选址要考虑保证一定的建筑面积,远离污染、阳光充足、空气新鲜、绿化较好,能充分利用城市水利、电力等市政设施及交通条件;从社会经济因素看,人口数量、密度和消费能力决定了体育场馆的市场需求,将大型体育场馆建在市区、人口稠密地区、经济文化中心区是最合理的选择,反之则不然,如悉尼奥运会和雅典奥运会的一些场馆位于人烟稀少的郊区,奥运会后都出现了不同程度的闲置<sup>[6]</sup>。广州亚运会场馆布局存在矛盾,一是花园酒店和天河体育中心场馆群虽然位于闹市,但普遍存在交通繁忙、空气污浊、声音嘈杂、配套服务不健全等问题。二是远离市中心,尚未发展的广州新城可能给亚运城的赛后功能转换带来不利的发展环境。亚运城赛后利用的基础是拥有足够的社区人口,而广州新城现有的主要人口聚集地为石楼镇和石基镇,其人口规模和消费水平不足以支持亚运城设施的后续利用<sup>[7]</sup>。三是5大场馆群的相对集中为亚运会的顺利举办提供了便利,但却对赛后经营提出了挑战。

### 1.3 管理体制缺陷难以适应赛后场馆市场化运作需要

目前,我国综合性体育场馆大多采用经济责任制和承包责任制,但两者的经济指标都缺乏科学依据和

客观标准,不利于体育场馆的自主经营、自负盈亏和自我发展,不利于国有资产的保值增值,已经到了不改不行的时候。少数场馆采用封闭式管理,统收、统支、统管,主要承担上级机关分配的体育训练比赛任务,造成大量国有资产闲置。采取股份制等资本多元化运作方式,可以突破单纯靠自身创收增资的运行模式,这样的场馆还较少,如长春的五环休闲城,完全按照国家规定的标准进行股份制形式运作,收效显著。当前,广州市大型体育场馆普遍存在经营、管理不善的现象,根本原因在于其经营管理体制缺陷。目前,广州市大型体育场馆的经营管理体制多达8种,包括经营承包责任制、经营包干责任制、全额管理、差额管理、经营管理目标责任制、委托经营责任制、租赁制、自收自支责任制等。其中差额管理、经营承包责任制占有较大份额,极少数场馆采用委托经营责任制<sup>[8]</sup>。尽管上述多种体制并存是改革的结果,但我们从中不难看出有些体制仍然是从计划经济时期中沿袭下来的,带有浓厚的行政管理色彩;有些体制虽然表现出市场经济的某些特征,但也只能作为场馆改革过程中的过渡形式。要使体育场馆真正走上企业化经营的道路,经营管理体制仍需深化改革。

### 1.4 专业人才匮乏制约赛后场馆经营管理水平

专业人才匮乏是导致广州市大型体育场馆经营管理水平不高的重要原因。究其原因主要有3点:一是长期以来,广州市大型体育场馆经营管理人员主要由退役运动员以及设备维护人员构成,缺少通体育、懂经营、善管理的专业人才;二是广州市大型体育场馆在运营中盈利者很少,经济状况不乐观,所以很难吸引优秀的经营管理人员;三是近年来,随着广州市大型体育场馆投资主体的逐步多元化以及经营管理方式的逐步市场化,大型体育场馆普遍争抢高素质的综合性专业人才,尤其是懂经营、善管理、精法律、通体育的复合型人才,这也是体育场馆经营管理人员紧缺的重要原因;四是从国内体育场馆经营管理人员的培养来看,目前无论是综合性大学还是体育类院校,体育场馆经营管理还只是一门课程,而没有体育场馆经营管理专业,体育场馆经营管理人员缺口很大。以天河体育馆为例,退休员工中一大部分是上级硬性安排的退役运动员、退伍军人等,文化水平不高;另一部分是体育院校毕业的学生,没有进行过体育场馆经营管理专业的培训。退休人员占了员工总数的30%,人员老化现象严重,同时严重超编,从事简单劳动的人员过剩。因此体育馆面临着人才缺乏的问题,尤其是缺乏既懂经济又懂法律,更具市场营销能力的经营管理复合型人才。长此以往,如不及时解决,势必导致

经营理念落后,服务项目和营销手段单一,如大型活动只是出租场地,而没有提供全方位服务,营销手段主要还是坐等顾客上门,从客观上限制了体育场馆的发展,除主场和副场使用率较高外,其余空间使用率都较低,资源利用并不充分。

## 2 2010年广州亚运会场馆赛后利用对策

### 2.1 拓宽投融资渠道,多元化引入社会资本

从历史经验来看,奥运会场馆投融资最成功的还是“政府和社会力量两者结合”的模式<sup>[6]</sup>。近年来,国外政府为了调动社会对大型体育场馆投资的积极性,制定了一些优惠的政策,调动了社会资金参与大型体育场馆建设和经营的积极性,如悉尼奥运会的澳大利亚体育场就采用了政府补贴、企业投资和发行债券的多元组合投资模式<sup>[7-8]</sup>。广州亚运场馆建设主要依靠政府投入,财政压力较大,同时,大部分亚运会场馆还面临赛后二次开发问题,所需资金很难仅仅依靠自身资金积累得以满足,这就需要摆脱依赖政府的思路,借鉴北京奥运会场馆建设市场化运作成功的经验,通过制定相应的优惠政策,鼓励和吸引社会资金参与亚运会场馆的建设和经营,减少政府投资、经营风险,探索出一条利用社会资金建设和经营公益设施的融资新渠道<sup>[9]</sup>。在处理政府财政和社会资本二者的关系问题上,可根据场馆经营性的不同,采用分类运作的方式进行协调。如对于自行车赛场馆、举重场馆、射击场馆等非经营性项目场馆,实行政府为主的投资和运营管理模式,对于体育场、体育馆、跳水游泳馆等准经营性项目场馆和羽毛球馆、乒乓球馆、网球中心等经营性项目场馆,引进国际通用的PPP投融资模式,吸引社会资本建设和经营。

### 2.2 因地制宜、分类经营,加强无形资产的开发与利用

亚运会场馆赛后经营应包括表演比赛、竞技训练、大众健身娱乐、大型汇演、展览会、餐饮、住宿、购物等,但都要围绕体育场馆拥有的软硬件资源开展和开发。亚运会场馆赛后利用大体可以分成3种情况:花园酒店和天河体育中心场馆群赛后经过较短时间的整修,可以全面对社会开放;广东奥林匹克体育中心场馆群可以设立竞技运动基地和现代化的国际会议中心,使之成为运动训练、比赛中心以及提供旅游观光、度假休闲、商务会议、餐饮娱乐、旅客运送等“一条龙”配套服务;大学城场馆群改建后一方面可以建成集吃、住、游、娱多功能为一体的国际俱乐部基地,另一方面为大学生及周边居民的运动健身提供服务;亚运城是广州亚运会的重要特色之一,其建设将促进城市南拓发展,作为广州新城的启动区,赛后通过适

当的改建,使其成为一个完善的城市社区,推动城市整体发展。运动员村、媒体村、技术官员村等居住建筑可作为示范性的居住社区物业投放市场,带动周边城市区域的整体建设;主媒体中心可作为大型商业中心;其余诸如中小学、医院等各类设施,都可以作为亚运城完善、高品质的居住、文化、体育、商业、市政等综合配套设施<sup>[10-11]</sup>。冠名权和豪华包厢等无形资产的开发能够给亚运会场馆带来巨额收入,对亚运会场馆的赛后运营和亚运会物质文化遗产的保护能够发挥重要作用,有关部门应予以重视。无形资产开发应注意以下几点:一是出台相应的扶持政策;二是设置行业标准,避免出现非法无序开发现象;三是引进专业开发人才、组建专业管理实体;四是采取多种运作模式相结合的方式,将单独开发、合作开发、委托开发3种模式自由组合、优势互补。

### 2.3 转变和创新经营管理体制

一是继续实行和不断完善承包制和租赁制。承包制和租赁制都是加强体育场馆内部经营管理的有效方法,但也存在条块分割,不利于整体运营;只注重短期效益,容易造成国有资产流失;核定指标不科学,与场馆拥有资产不成比例等弊端,这需要不断加以完善。二是实现民营化和企业化经营。民营化是降低政府运作成本、提高体育场馆运营效益的可尝试途径。把国有体育场馆建成现代体育企业,实行所有权和经营权的分离,既可以充分发挥经营者的自主性,又能减轻政府的财政负担,还有利于国有资产保值、增值。三是引入体育经纪公司和体育管理公司。体育经纪公司和体育管理公司具有丰富的经验、科学合理的制度和手段,能够通过市场化运作,扩大经营创收范围,提高经营管理水平,延长场馆设施使用年限。四是建立场馆战略联盟,采用集团化经营管理。组建大型的政府控股的体育产业集团公司,对广州亚运会场馆设施进行有效的整合,使其自身拥有造血功能和融资能力,从而节约政府管理、养护等方面的投入。

### 2.4 多渠道培养经营管理人才

一是以高校为依托培养体育场馆经营管理人才。一方面,发挥广州体育学院、华南师范大学等体育科研院校与人文社会资源相结合的优势,设置体育场馆经营管理专业。另一方面,发挥广东商学院、中山大学工商管理学院、暨南大学工商管理学院培养经营管理人才方面的优势,开设体育场馆经营管理类课程或设置体育场馆经营管理专业;二是通过中、短期培训,培养体育场馆经营管理人才,是解决当前体育场馆经营管理人才短缺矛盾的有效途径。这种培训主要有两种形式,一种是体育场馆与体育类院校或财经类院校

合作,围绕体育场馆经营管理的特点,注重实践技能的培养,为体育场馆培养应用型人才。另一种是由体育行政部门牵头,在体育类院校或财经类院校设立远程培训中心,负责体育场馆从业人员的业务培训和资格认证工作,不断提高在职体育场馆经营管理人员的业务素质和能力。三是实施“引进来,走出去”的人才培养战略。一方面,从国内外高薪聘请专业人才到体育场馆进行指导或工作,传授先进的体育场馆经营管理经验;另一方面,派遣部分工作人员到国内外学习,加强国际或地区交流与合作,推动广州亚运会场馆经营管理水平的提高。

### 参考文献:

- [1] 广州 2010 亚运城及场馆建设计划 [EB/OL]. <http://www.gz.gov.cn/vfs/content/newcontent.jsp>, 2009-11-30.
- [2] 李圣旺. 广州亚运场馆投资、建设与经营的对策研究[J]. 广州体育学院学报, 2006, 26(1): 33-36.
- [3] 辛华, 韩海沫. 奥运场馆赛后利用期待“中国式奇迹” [N]. 东方早报, 2008-08-25.
- [4] 霍建新. 我国体育场馆研究述评[J]. 武汉体育学院学报, 2007, 41(5): 36-38.
- [5] 广州亚运场馆建设今年年底竣工[EB/OL]. 广东电视台. [http://www.guangzhou.gov.cn/node\\_2190/node\\_2207](http://www.guangzhou.gov.cn/node_2190/node_2207), 2009-03-13.
- [6] 崔杰. 奥运场馆赛后利用研究[D]. 北京: 北京工业大学, 2004.
- [7] 孙一民. 重大体育赛事与新城建设发展: 广州亚运村建设研究[J]. 城市研究, 2009(2): 38-41.
- [8] 陈明. 试论广州体育场馆“三化”经营管理模式[J]. 广州大学学报: 社会科学版, 2007(6): 45-47.
- [9] 侯名. 北京奥运场馆赛后开发利用调查[N]. 光明日报, 2009-08-06.
- [10] 于敬凤, 曾庆肃. 大型体育场馆无形资产的开发[J]. 体育学刊, 2008, 15(10): 47-50.
- [11] 詹步强. 收益管理在体育场馆经营中的应用[J]. 体育学刊, 2009, 16(5): 24-27.