

广州大学城体育场馆有偿开放的现状与对策

黄桥贤¹, 杨效勇², 陈流¹, 陈莉萍¹

(1.华南师范大学 体育科学学院, 广东 广州 510006; 2.华南理工大学 体育学院, 广东 广州 510640)

摘 要: 对广州大学城体育场馆实行有偿开放的现状及可行性进行分析, 提出应建立互通机制, 相互协调, 联合成立大学城体育场馆对外经营开发部, 建立网站, 营造服务和创新经营管理理念, 充分提高体育场馆的利用率, 满足社会大众健身的需要, 不断提高体育场馆的经济效益和社会效益。

关 键 词: 体育管理学; 体育场馆; 有偿服务; 广州大学城

中图分类号: G807 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-7116(2010)07-0113-05

The current state of and measures for the paid opening of sports venues in Guangzhou University City

HUANG Qiao-xian¹, YANG Xiao-yong², CHEN Liu¹, CHEN Li-ping¹

(1.School of Physical Education, South China Normal University, Guangzhou 510006, China;

2.School of Physical Education, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China)

Abstract: The authors analyzed the current state and feasibility of the paid opening of sports venues in Guangzhou University City, and proposed that the following measures should be taken: establish an interactive mechanism for mutual coordination; jointly establish a business development department for the opening of sports venues in the University City to the outside world; set up a website to promote services and innovate business management conceptions; fully enhance the utilization rate of the sports venues in order to meet the needs of the masses in the society for working out; constantly enhance the economic and social effects of the sports venues.

Key words: science of ports management; sports venue; paid service; Guangzhou University City

广州大学城经过短短 5 年的快速发展, 其办学规模和办学效应已初见成效, 成为国内外有一定影响力的大学城。大学城的配套设施建设已快速跟上发展步伐, 在体育设施的建设上突出了合理布局的特点, 使大学城的体育场馆建设比较合理, 为组织和承办大型体育比赛和大规模的文体活动提供了基本条件。体育场馆的高规格、高标准已得到体育界行家的认可。作为高校教学设施的一部分, 体育场馆是为体育教学服务的, 由于观念与体制上的束缚, 管理上的问题, 特别是所处的地理位置远离市区使广州大学城体育场馆对外开放不甚理想, 难以成为大众体育健身的场所。从目前大学城 10 所高校体育场馆有偿开放的现状看,

市场潜力远远未能充分挖掘出来, 尚处于起步阶段。

1 广州大学城各校体育场馆有偿对外开放状况

1.1 广州大学城体育场馆的状况

广州大学城体育场馆设施数量相当多, 质量也较高, 体育场馆的建筑面积占本校总建筑面积的比例相当大, 在建设上突出了合理布局的特点, 各院校均建有综合性体育馆, 极大地提升了体育场馆的档次。既可保证正常教学、训练任务的完成, 也为组织和承办大型体育赛事、大规模的文体活动和向社会实行有偿开放提供了条件(见表 1)。

收稿日期: 2010-01-30

基金项目: 广东省体育局软科学研究项目(YT08021)。

作者简介: 黄桥贤(1976-), 男, 讲师, 硕士, 研究方向: 体育教育训练学。

表1 大学城各校体育场馆数量统计

学校	体育馆	训练馆	田径馆	网球场	乒乓球场	健身房	足球场	
							天然	人工
中山大学	1	0	2	12	16	1	1	1
华南理工大学	1	0	2	8	28	1	1	1
华南师范大学	1	1	2	12	40	3	1	1
广东工业大学	1	1	2	12	44	1	1	2
广州大学	1	0	2	14	22	1	2	0
广东外语外贸大学	1	0	2	10	8	1	1	1
广州中医药大学	1	0	2	10	6	1	1	1
广东药学院	1	1	1	4	0	0	1	0
广州美术学院	1	0	1	5	16	0	0	1
星海音乐学院	1	0	1	2	9	1	0	1
合计	10	3	17	85	169	10	9	9

学校	篮球场		排球场		羽毛球场		游泳池	
	室内	室外	室内	室外	室内	室外	室内	室外
中山大学	1	22	3	10	12	0	2	0
华南理工大学	1	23	2	3	12	21	0	2
华南师范大学	3	16	2	3	14	2	2	1
广东工业大学	1	30	2	6	26	0	0	2
广州大学	2	37	2	10	6	0	0	4
广东外语外贸大学	1	13	2	11	15	6	0	2
广州中医药大学	1	21	2	11	12	19	0	1
广东药学院	2	19	1	8	18	6	0	1
广州美术学院	1	7	1	3	4	0	0	2
星海音乐学院	1	2	1	0	6	0	0	0
合计	14	190	18	65	115	54	4	15

1.2 广州大学城体育场馆有偿开放的状况

1) 广州大学城体育场馆开放的管理模式。

调查发现,广州大学城体育场馆的管理模式可分为以下3类:(1)在体育学院或体育部领导下成立场馆中心,如华南师范大学、广东工业大学、广东外语外贸大

学(广东外语外贸大学虽成立了场馆中心,但其管理是与物业公司协作管理);(2)由学校物业公司承包经营管理,如华南理工大学;(3)由体育部门和物业公司合作管理,如中山大学、广州大学、广州中医药大学、广东药学院、广州美术学院、星海音乐学院(见表2)。

表2 广州大学城体育场馆开放状况

学校	主管单位	开放对象(形式)	配套设施	收费项目
中山大学	体育部与物业协管	对本校师生开放	运动饮料	羽毛球、游泳
华南理工大学	物业公司	对社会开放	运动饮料	羽毛球、网球、游泳
华南师范大学	场馆中心	对社会开放	运动饮料、淋浴房	足球、篮球、网球、羽毛球、乒乓球、健身房、游泳
广东工业大学	场馆中心	对社会开放	运动饮料、体育用品店	羽毛球、健身房、游泳
广州大学	未理顺	无偿开放	无	全免费
广东外语外贸大学	场馆中心与物业协管	对社会开放	运动饮料	羽毛球、游泳
广州中医药大学	体育部与物业协管	对本校师生开放	运动饮料	羽毛球
广东药学院	体育部与物业协管	对社会开放	运动饮料	羽毛球
广州美术学院	体育部与物业协管	对本校师生开放	无	游泳
星海音乐学院	体育部与物业协管	对本校师生开放	无	全免费

2) 广州大学城体育场馆开放的规章制度。

调查发现,广州大学城各高校体育场馆规章制度建设工作存在较大问题,建立的规章制度不完善。大部分高校体育场馆只有管理规定,在场馆的开放时间、服务内容、管理方式上都没有明确的规定,学校体育

场馆的管理相对处于混乱无序状态。而部分体育场馆根本就没有规章制度可循,全凭锻炼者的自觉性,一旦发生意外事故,学校将有不可推卸的责任。

3) 广州大学城体育场馆有偿开放的形式。

从表2可以看出,广州大学城体育场馆开放的形

式有3种：(1)对本校师生和社会实行有偿开放，如华南理工大学、华南师范大学、广东工业大学、广东外语外贸大学、广东药学院；(2)只对本校师生实行有偿开放，如中山大学、广州中医药大学、广州美术学院；(3)无偿开放，如广州大学、星海音乐学院。从调查的情况看，只有华南理工大学、华南师范大学、广东工业大学3所高校完全向社会团体和个人开放，而其他高校服务对象多以本校师生为主，缺乏与社会交流合作，其功能远没得到充分发挥，难以做到真正意义上的开放。

4)广州大学城体育场馆有偿开放的经营手段。

广州大学城各高校体育场馆的经营尚处于初级阶段，大部分高校静观其变，即使是经营效益较好的华南理工大学、华南师范大学和广东工业大学，其经营理念也不是很先进，其营销方式也比较单一，多是采用树立广告牌、发传单或采用价格策略吸引人，很少运用营销手段和经营策略去扩大影响，吸引更多的体育消费者，仅仅是坐等别人上门；基本没有采用聘请人员上门宣传，利用报纸、电视广告宣传或网络宣传^[1]。说明即使部分高校采用了一定的营销手段，但其营销方式还十分有限。从盈利情况来看，尽管方式单一，凡是采用营销手段的高校，其盈利状况明显好于没有采用的高校，说明营销手段十分有利于场馆收益。

5)广州大学城体育场馆有偿开放的项目。

广州大学城各高校体育场馆实行有偿开放的项目主要有：室内羽毛球、网球、游泳；其次是健身房、室内篮球、足球、乒乓球，另外就是被某单位或公司包场使用，还没有形成多渠道、多形式、多层次的运营系统。而像提供专业健身指导等高附加值的服务形式基本没有，不能满足消费者多层次的需求。有偿开放的项目较多的主要有华南师范大学、华南理工大学、广东工业大学，其他高校有偿开放的项目较少，大部分只开设羽毛球、网球、游泳，而个别学校尚处于无序管理的状态。

6)广州大学城体育场馆有偿开放的配套服务功能。

广州大学城体育场馆的配套设施情况如何呢？从表2我们可以看出，只有少数几所高校的配套设施较完善，而大部分高校几乎没有配套设施。锻炼者运动前购买不到装备，运动时找不到水源，运动后无法淋浴，只能带着一身的汗味回家。这样的锻炼环境和条件怎么能留住顾客，怎么能形成稳定的消费群体呢？因此，大学城体育场馆对外实行有偿开放必须改善配套服务功能，提升服务档次，只有这样，才能吸引越来越多的体育爱好者前来锻炼。

7)广州大学城体育场馆有偿开放的经营效益。

大学城高校体育场馆有偿开放的场租收入：10万元以上有华南理工大学、华南师范大学、广东工业大学；1~10万元有中山大学、广东外语外贸大学、广州中医药大学和广东药学院；1万元以下有广州大学、广州美术学院和星海音乐学院。可以看出，广州大学城各高校体育场馆的经营效益都较差，只有3所高校体育场馆的年经营收入在10万元以上，3所高校年经营收入不足1万元。在各校体育经费不是很充足的情况下，对外有偿开放不但没能很好地解决经费不足问题，而且还增加额外的工作量和管理费用，这种亏本的经营很容易挫伤管理者的积极性，对大学城体育场馆对外有偿开放失去信心，这也是目前大学城部分高校的体育场馆宁可闲置也不愿开放的重要原因。在这种入不敷出的被动局面下，如何扭亏为盈，挖掘潜在的体育消费市场，不断提高经营效益，是各高校体育场馆管理者必须考虑的问题。

2 广州大学城体育场馆向社会有偿开放的可行性与必然性

1)广州大学城体育场馆属国有资源，必须向社会开放。

高校体育场馆属于国家，是国有资源，每个社会公民都享有权益，高校只是管理单位，高校体育场馆的闲置其实就是国有资源的浪费。因而在考虑高校体育场馆向社会开放的问题时，有关责任人除了要考虑高校自身的利益外，还应更多地考虑社会责任，为全民健身提供更多的体育锻炼场所，实现体育场馆的既有价值，创造更大的社会效益，不应该找任何理由和借口不向社会开放。

2)国家政策、法规使广州大学城体育场馆向社会开放有法可依。

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”^[2]。1993年全国体委主任会议制定的《关于培养体育市场，加快体育产业进程的意见》中，提出了体育要“面向市场，以产业化为方向”的改革思路。这一思路要求学校将体育场馆逐步推向市场。1995年国务院颁布的《全民健身计划纲要》指出，各种国有体育设施都要向社会开放，加强管理，提高利用率。1999年国家教育部办公厅下发了关于假期公休日学校体育场馆向社会开放的通知，更加具体和明确地提出了学校体育场馆必须向社会开放的要求^[3]。2003年7月广州市出台了《广州市学校体育设施向社会开放办法》，就广州

市大、中、小学校体育场馆向社会开放作出了明确的规定。相关政策、法规文件的出台,不仅是对学校相关领导积极开展体育场馆开放工作的督促,更为学校体育场馆设施的充分利用和社会体育活动的积极开展提供了强有力的政策依据和法律保障。

3)广州大学城体育资源丰富,具备了向社会开放的条件。

广州大学城体育场馆资源相当丰富。同时,大学城还具备了丰富的体育人力资源,主要体现在:第一,大学城体育师资力量雄厚,共有体育教师 458 人;第二,大学生的热情奔放是青春的象征;第三,大学城具有良好的人文环境和优美的自然环境为体育锻炼者提供了一流的环境。这些资源的存在为吸引体育锻炼者提供了不可多得的条件。

4)社会的需求为广州大学城体育场馆向社会开放创造了有利条件。

随着人民生活水平的不断提高和全民健身运动的广泛开展,人们的健康观发生了显著变化,“花钱买健康”的观念已深入人心,大众体育健身需求日益增长,致使现有公共体育场地难以满足大众开展体育健身活动的需要。然而在短时期内,依靠政府和社会力量投资兴建居民体育健身所需的体育场地并不现实,只有充分利用和盘活现有体育场地,挖掘其潜在功能,才是最为可行的做法。《中国群众体育现状调查与研究》指出:“缺少场馆(地)设施是制约我国居民参与体育活动的主要因素之一,而场馆(地)紧缺是由两个方面造成的,其一是场馆(地)设施数量不足;其二是现有场馆(地)设施利用率低^[4]。广州大学城拥有一流的体育场馆设施,独特的文化氛围、优良的人文环境和优美的自然环境吸引着全社会全方面的关注,是广大市民健身娱乐活动的首选场所,这将给广州大学城体育场馆的开发提供了有利条件。

5)广州大学城体育场馆向社会开放有利于缓解经费不足,有利于场地的维护和保养。

广州大学城是国家花巨资建造的,投资约 15 亿元人民币,体育场馆本身存在一定的折旧和老化的周期,如果各高校不充分、合理地利用和开发,只当作摆设,任其自然老化直至报废,将是对资源的巨大浪费。虽然,每所高校每年都会拨一定的经费用于场馆的维护和保养,但远远不够。如果高校体育场馆能够合理、适度地开放增加经营收入,利用经营收入增加场馆工人的数量,提高场馆管理人员的福利待遇,提升他们的积极性,让他们积极主动、更好地去维护和保养场馆。另外,利用经营收入购置先进的场馆维护仪器设备,都将有利于改善体育场馆设施的维护和更新,有

利于优化体育场馆的软硬件设施,形成良性循环。

6)广州大学城体育场馆向社会开放有利于提升各高校的知名度和品牌。

广州大学城体育场馆自 2007 年全面投入使用以来,先后承办了全国大学生运动会、“李宁杯”全国大学生足球赛、全国少数民族传统体育运动会、亚洲铁人三项赛等多项国内外重大赛事,2010 年广州亚运会的多项赛事也将在大学城举行。大学城先进的体育硬件设施、优美的自然环境、充足的人才储备以及大学生志愿者的热情服务,已得到国内外宾客的一致好评,各级各类赛事的承办对提升大学城的知名度,打造品牌起到了积极的推动作用。各高校体育场馆在向社会有偿开放的过程中应根据本校场馆的优势推出一、二个社会需求量大的项目作为特色项目,如羽毛球、网球、足球等,逐步形成各校的特色。此外,通过多渠道争取把有一定影响力的比赛项目或比赛场次放在有条件的高校里举行。如,华南师范大学现已作为中国乒乓球超级联赛广东女子队的主场,广东工业大学是 CUBA 广东工业大学男子篮球队的主场。通过承办高水平赛事、举办大型活动不断提高学校的知名度和影响力,提升学校的综合实力。

3 广州大学城体育场馆向社会有偿开放的制约因素

1)体育场馆向社会有偿开放增加了学校管理的难度。

学校体育场馆的对外开放从校内的行政型管理,转变为向社会开放的经营性服务管理,涉及到观念问题、制度问题,涉及到开放时间、服务内容、收费标准和安全保卫等敏感问题,以及方方面面的权利与利益问题。这需要体育场馆管理部门与学校其他相关职能部门(如教务处、财务处、后勤处、综合办、保卫处等)协调解决,才能使体育场馆的对外有偿开放合理有序地进行。

2)体育场馆的经营效益不佳,影响了管理部门的积极性。

大学城体育场馆的对外有偿开放尚处于起步阶段,虽然有一定的市场潜力,但从当前各高校体育场馆有偿运营的总体情况看,前景堪忧,对外开放收取的场租扣除管理人员的加班费所剩无几,甚至部分高校出现入不敷出的现象,这在一定程度上影响了体育场馆管理部门的积极性。

3)远离市区、交通不便利,造成客源不足。

据黄振鹏^[5]《广东省高校体育场馆资源开发利用影响因素的分析研究》的调查认为,有偿开放场馆的赢

利状况与地理位置呈显著的相关关系。地理位置处于经济发达地区的学校赢利最好,处于欠发达地区的赢利状况最差。市中心是居民密集区,也是各大公司的首选地带,位于市中心的院校场馆有更广阔的体育消费群体,自然其盈利就多。广州大学城位于番禺区小谷围岛,四面环水,远离市区,不易形成长期固定的体育消费群体,在一定程度上影响了大学城体育场馆的有偿开放。

4)开放时间的不稳定性,影响了客流。

高校体育场馆不同于社会公共体育设施,它不是完全免费为大众服务,也不是以单纯获取利润为唯一目的;其根本功能是为体育教学和训练服务的,同时也是高校师生从事体育锻炼、开展体育活动和比赛的场所。高校体育场馆的对外有偿开放必须在完成学校各项体育工作的前提下利用场地设施在空闲时段合理、有序地进行,而不能本末倒置,把体育场馆设施当成赚钱的工具、盈利的手段。因此,在开放时间上具有不确定性,在一定程度上影响了大学城体育场馆的有偿开放。

5)配套服务功能欠缺。

大学城体育场馆的配套服务跟不上发展的要求,一是管理人员少且素质不高;负责体育场馆设施管理工作的大多是一些临时工或者兼职工,他们的服务意识不强,服务态度较差,而且场馆设施的维护和保养方面的知识缺乏,这些人员业务水平和自身素质亟待提高;二是体育场馆的配套设施跟不上,大部分体育场馆都没有体育用品店,甚至有3所高校的体育场馆连饮料、水的供应点都没有,而只有2所高校配备淋浴房^[6-8]。体育场馆对外实行有偿开放和其他商品一样,必须为消费者服务,必须提高服务质量,这就取决于体育场馆管理人员的素质和配套设施的优劣上。

4 广州大学城体育场馆对外开放策略

1)广州大学城体育场馆必须在保证正常教学、训练和广大师生锻炼的前提下,遵循市场经济规律,建立和完善管理规章制度,使体育场馆的管理工作有章可循、有法可依,促使体育场馆的有偿开放按照市场化、专业化、规范化经营管理,使体育场馆的经营管理工作走上健康、有序、规范化道路。

2)广州大学城应联合成立体育场馆对外经营开发部,创新经营管理理念,充分利用网络、电视、报纸等现代化传媒工具,让社会上更多的体育消费者更快、更便捷地了解广州大学城体育场馆向社会开放的相关

信息,并在共同开发中相互协调、优势互补,创建新型的大学城体育场馆开发模式。

3)广州大学城体育场馆对外有偿开放将有利于吸引更多不同层次、规模的体育群体前来参加锻炼,既可缓解广州市体育场地不足的压力,方便广大市民参加体育锻炼,同时又可增加收入,弥补体育经费的不足,改善体育场馆的维护与保养。

4)广州大学城体育场馆管理部门应积极主动地向企事业单位尤其是向缺乏体育活动场地的企事业单位做好宣传工作,利用节假日为他们举办文体活动提供体育场地。既丰富职工的业余生活,又把企事业单位拥有的资金优势与高校拥有的体育场馆、体育人才优势结合起来,实现优势互补,资源共享。

广州大学城体育场馆对外有偿开放需要各高校有关人士共同去促进,使大学城的体育资源优势能够真正合理利用、优势共享,探索出符合师生和社会发展的高校体育场馆有偿化开放道路,最大限度地发挥体育场馆的经济效益和社会效益。

参考文献:

- [1] 付玉坤. 对驻济高校体育场馆开发效益影响因素的研究[J]. 山东体育学院学报, 2004, 20(3): 32-34.
- [2] 陈明. 公共体育场馆经营管理的模式[J]. 体育学刊, 2004, 11(3): 25-28.
- [3] 冷迎辉. 高校体育场馆向社会有偿开放的思考[J]. 上海体育学院学报, 2005, 29(6): 21-23.
- [4] 师灿斌, 葛超. 普通高校体育场馆产业化经营管理初探[J]. 惠州学院学报: 哲学社会科学版, 2005, 25(4): 24-27.
- [5] 黄振鹏. 广东省高校体育场馆资源开发利用影响因素的分析研究[J]. 高师理科学刊, 2008, 28(6): 91-93.
- [6] 徐剑雄, 王加强, 黄果. 宁波高教园区体育场馆资源有偿利用研究[J]. 浙江万里学院学报, 2005, 18(6): 36-38.
- [7] 杨亚琴, 朱志萍. 客户关系管理理念在高校体育场馆管理中的应用[J]. 北京体育大学学报, 2004, 27(10): 1335-1336.
- [8] 张莉莉, 李桂林, 任保国. 对影响我国高校体育场馆资源开发效益因素的研究[J]. 体育与科学, 2005, 26(6): 68-70.