

广州亚运会综合性场馆群赛后运营战略地图的构建

刘学谦, 冯云辉

(广州大学 体育学院, 广东 广州 510006)

摘 要: 以广州亚运会综合性场馆群为研究对象, 引入平衡记分卡战略地图管理工具, 构建综合性场馆群赛后有效运营的战略地图。研究结果认为处理好公共体育场馆的“公益性”和“营利性”之间关系是实现亚运场馆赛后有效运营的前提; 政府的政策干预, 是实现亚运场馆赛后有效运营的重要保障; 应使用直观的可视化战略语言代替传统长篇大论的“规划”, 实现战略执行时自上而下的一致性; 在具体运营上, 应从财务、客户、内部流程和学习与成长 4 个构面全面考虑。

关 键 词: 体育经济学; 综合性场馆群; 场馆赛后运营; 平衡记分卡; 广州

中图分类号: G80-05 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2013)06-0051-04

The building of a strategic map of the postgame operation of comprehensive venue complexes used for the Guangzhou Asian Games

LIU Xue-qian, FENG Yun-hui

(School of Physical Education, Guangzhou University, Guangzhou 510006, China)

Abstract: Basing their research subject on comprehensive venue complexes used for the Guangzhou Asian Games, the authors introduced balanced score card based strategic map management tools to build a strategic map of the effective postgame operation of comprehensive venue complexes, and put forward the following opinions: properly handling the relationship between the “public welfare providing nature” and “profit making nature” of public sports venues is the precondition for realizing the effective postgame operation of venues used for the Asian Games; the government’s policy intervention is the important assurance for realizing the effective postgame operation of venues used for the Asian Games; an intuitive visible strategic language should be used to replace traditional lengthy “plans”, so as to realize top-down consistency during strategy execution; in terms of specific operation, such 4 aspects as finance, client, internal procedure as well as study and growth should be considered comprehensively.

Key words: sports economics; comprehensive venues complex; postgame venue operation; balanced score card; Guangzhou

2010 年广州亚运会为广州留下一笔丰厚的场馆遗产^[1]。但亚运场馆资源赛后如何有效转变成人们进行体育消费的场所, 使体育场馆资源成为政府提供体育公共服务的平台, 如何对体育场馆资源进行功能开发、定位, 如何有效运营、实现可持续发展、增强城市竞争力等是亚运会后亟需解决的难题和热门研究课题。通过文献检索发现与基于有形资产的产品驱动经济不同, 基于无形资产的知识和服务经济趋势在数十年前已初露端倪。有关研究显示: 那些不能为财务系统衡

量的无形资产占到组织价值的 75% 以上, 组织的平均有形资产只代表了不到 25% 的市场价值^[2]。而战略地图就是有效链接战略描述、战略评价和战略管理的有效工具, 不但关注短期财务指标, 而且更关注造就未来财务成功的无形资产投资和管理, 有效地化无形资产为有形成果。它描述了组织如何创造价值, 用统一的方法描绘战略, 以链接管理目标和指标, 提供了战略组成部分的标准清单和相互间的关联, 弥补了战略制定和战略执行之间缺失的一环^[3]。在实际操作中, “战

收稿日期: 2012-10-25

基金项目: 广东省哲学社会科学“十一五”规划 2010 年度学科共建项目(GD10XTY01)。

作者简介: 刘学谦(1960-), 男, 教授, 硕士, 硕士研究生导师, 研究方向: 体育产业。

略地图”的构成文件是“图、卡、表”，即“战略地图”、“平衡计分卡”和“战略行动计划表”^[3]，由罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿于1990年提出，被《哈佛商业评论》誉为75年来最伟大的管理工具^[4]。问世以来，被广泛应用到企业和非营利性组织。

本研究基于目前国内外的研究成果，引入战略地图工具，按照广州市委、市政府关于“一场一馆一方案”的战略构想，根据亚运会综合性场馆群的功能和发展定位，构建出综合性场馆群的“战略地图”和“平衡计分卡”，旨在为亚运会综合性场馆群的战略执行提供直观、可视化的通用指标体系(战略评价)和地图(战略执行工具)，使政府有关部门制定的战略和国内优秀研究成果能够在综合性场馆群实际运营中真正得到有效执行和实施，为亚运会场馆赛后的高效运营提供战略评价和战略执行的有效模式，同时，为后继相关研究和场馆运营战略转移到重点关注场馆无形资产的投资与管理方面提供参考。

1 综合性场馆群战略地图的构建

根据对广州亚运会场馆资源进行分类和功能定位，分为综合性场馆群、大型场馆和中小型场馆3大类^[5]。其中，综合性场馆群是指场馆类型多样、功能较完善、开展项目较丰富的场馆群，分为社会场馆群(包括广东奥林匹克中心场馆群、天河体育中心场馆群、亚运综合馆和高校场馆群(广州大学城场馆群))。综合性场馆是广州重要的地标性建筑，是广州的城市名片，是广州市民休闲娱乐的胜地。如将天河体育中心打造成为体育休闲公园，开展高端赛事、全民健身、体育培训、文体汇演等多功能服务；将广州大学城体育中心打造成集专业训练、全民健身、观光旅游为一体的运动基地和时尚体育公园^[6]。

亚运会综合性场馆群均已不同程度地实现对社会开放，广州大学城场馆群开放程度不高，仅有华南师范大学、华南理工大学和大学城体育中心实现了真正意义上对社会开放，其它8所高校仅仅进行了一些尝试性对社会开放。目前，这些场馆群对社会开放的场馆运营效率普遍低下，基本上是“入不敷出”，还达不到“以馆养馆、以场养场”的初期目标。而战略地图是从平衡计分卡简单的4层面模型发展而来，包括财务、顾客、内部流程和学习与成长，为战略的构成要素及其相互关系提供了一个标准化的检查清单。

1)财务构面。综合性场馆群有两个战略性主题：政府支持和财务成长。第1，政府支持。对处于成长期的综合性场馆群来说，初期的发展有政府的支持至关重要，战略目标最好是获得政府逐年增长稳定的财

政拨款，并在税收方面减少收费种类和必须收取税收的比重，以及成立“公共体育场馆发展基金”^[7]，基金可以由场馆收入、政府拨款、体育彩票收入、社会捐赠等组成。第2，财务成长。主要从提高生产力(节流)和提高经营收益(开源)两方面入手。提高生产力方面，其战略性目标有：降低成本和提高现有资产利用率。提高经营收益方面，战略目标有：增加销售量。战略目标是藉由优良的品牌形象，提高经营收入，重点是吸引对价格不敏感的中高端客户的比例；以顾客导向思维来扑捉商机，扩大经营收入，战略目标是增加收费场馆租赁费的经营收益，同时创造新的品牌价值。

2)顾客构面。首先，确定目标客户群为周边社区居民、中高端价格不敏感客户、团体客户，战略性主题是“让顾客有愉悦的消费体验”，战略目标是以为顾客提供优良的消费体验来凸显品牌的价值和集中差异化战略，重点是选择价格不敏感目标客户群，为他们提供产品和服务时做到：服务迅速，能够享受VIP服务；环境安全洁净优雅，员工友善；奖励忠诚的顾客。其次，突破传统客户模式，把利益相关者和合作者也看作“顾客”，战略主题是满足他们的价值主张。对于社会体育场馆，利益相关者主要指上级主管行政部门，而对于大学城体育场馆群来说，利益相关部门还包括学校及有关职能部门。对于合作者，主要指将来参与公共体育场馆运营的企业，他们或者直接投资经营，或者购买股份等来参与场馆运营。其战略主题是：建立双赢的合作关系，做到针对中高端客户群提高营收，依靠品牌提高目标市场占有率，提供非租赁费的营收来源(如前述业务组合、餐饮、娱乐、商店等业务)，以此来提高合作者的投资回报率。此外，为了在顾客构面细分市场，提出“具有持续竞争力的业务组合”，战略目标是承办高水平综合性赛事活动；组建各类体育俱乐部；发展青少年健康体能培训；以体为主，多元化经营；大力开发体育场馆无形资产(如冠名、广告招商等)，以便逐渐开拓此类业务组合的市场，这也和综合性场馆群的多功能服务是一致的。

3)内部流程构面。有6个战略性主题：第1，通过有效卓越运营，能够圆满完成上级部门下达的任务，如场馆正常高效运营、全民健身、承办大型综合性赛事活动任务、专业队训练等；对于大学城场馆群，则需为学校提供更好的教学条件(如场地、器材、设备、环境、服务等)，以提高学校的教学水平和质量。第2，包含两个战略性主题，为了满足上级主管部门的价值主张，更好的运营场馆，还要优化供应商与采购管理，同时加强财务管理，因为这两个方面都是上级主管部门测评的主要指标内容。第3，持续的运营创新，主

要针对今后重点发展的具有持续竞争力的业务组合。第 4, 提供高品质客户服务, 开发新的产品和服务(包括售后服务), 主要是针对中高端客户群, 为他们提供优良的消费体验。第 5, 建立合作优势, 主要针对将来的合作方, 组建业内最佳的合作团队。

4)学习成长构面。此构面的综合战略主题是组建一支训练有素且士气高昂的工作团队。包括 4 个战略性主题。第 1, 建立高效的人力资源管理系统: 目前亚运会场馆赛后运营的关键环节就是专业管理人才严重缺乏, 这也是学习与成长构面需要优先解决的难题, 战略目标有: 建立绩效管理体系、开展定岗定编工作、加强关键人才管理和建立人员培训体系。第 2, 提高员工的核心能力和技能: 帮助鼓励员工能够对整个场馆运营的各个环节有更广泛的了解, 员工掌握和达成组织目标的核心能力与技能, 开发管理人员的管

理能力, 使他们能够沟通阐述战略, 落实业务整合及团队运作的理念等。第 3, 提高场馆运营的信息化水平: 突破过去的缺乏战略信息困境, 改变目前人工操作的模式, 改善信息的传播流程, 发展建立信息管理系统平台。第四, 推动企业文化建设, 提高团队凝聚力, 使全体员工能够对战略有清楚的认识, 并创造一个让全体成员能被激励被授权, 愿为共同目标而努力, 积极贡献思想、贡献能力的组织气氛, 并帮助员工个人成长。

综上所述, 综合性场馆群的平衡计分卡涵盖 4 个构面, 16 个战略主题, 39 个战略性任务目标, 46 个测量指标; 其最大的特点是设计精练、准确、简洁易懂, 便于沟通, 能够快速准确地把场馆发展战略的关键信息传播开来。根据以上数据材料, 按照平衡计分卡和战略地图模版, 分别描绘出综合性场馆群的平衡记分卡和战略地图(见图 1, 图 2)。

维度	战略主题	战略目标	测量指标	
财务构面 (Financial)	政府支持	F ₁ 拨款预算	年度体育场馆养护拨款金额	
		F ₂ 优惠政策	税收数量和税费金额	
		F ₃ 公共场馆发展基金	发展基金金额	
	财务成长	F ₄ 成本优势		单位运营成本
		F ₅ 现有资产利用		现金流量
		F ₆ 开发非场馆租赁费的营收来源		非场馆租赁费营收比例
		F ₇ 以良好品牌形象提高顾客利润贡献率		中高端客户消费比例
顾客构面 (Customer)	满足战略利益相关方的价值主张	C ₁ 学校有优质的教学条件	教师、学生满意度	
		C ₂ 完成上级主管部门下达的任务	上级主管部门满意度	
	具有持续竞争力的业务组合	C ₃ 承办高水平综合性赛事活动	赛事活动数量及收入	
		C ₄ 开办各类体育俱乐部	俱乐部数量及收入	
		C ₅ 大力发展青少年健康体适能培训	培训班数量及收入	
		C ₆ 以体为主, 多元化经营	经营项目数量及收入	
		C ₇ 大力开发体育场馆无形资产	无形资产开发产值	
	顾客愉悦的消费体验	C ₈ 让目标顾客群有愉悦的消费体验	顾客满意度 目标市场占有率 中高端客户访谈评价	
	双赢的合作关系	C ₉ 建立与合作方的双赢关系	合作方毛利成长 合作方满意度	
	内部流程构面 (Internal)	力求运营卓越	I ₁ 务实高效管理	场馆管理者专家测评
I ₂ 员工效率最优化			一人多岗率, 出勤率	
I ₃ 提高场馆、设备维护水平			设备折旧率, 更换周期	
I ₄ 解决教学与开放的冲突			教学与开放冲突解决率	
加强供应商与采购管理		I ₅ 优化供应商管理体系		工程设备供应商管理体系优化成效
				信息系统供应商管理体系优化成效
				商品供应商管理体系优化成效
加强财务管理		I ₆ 创新招标采购模式		单一来源招标采购金额
				合作方招标采购金额
持续的运营创新		I ₇ 强化费用预算、分析及控制		费用管理体系优化成效
				应收应付管理体系优化成效
		I ₉ 拓展新的经营项目		新的经营项目数量及收入
				新的收入渠道数量及收入
提供高品质客户服务	I ₁₀ 拓展新的收入渠道		运营模式创新成效	
			环境事故, 安全事故发生率及解决率	
	I ₁₁ 运营模式创新		I ₁₂ 提升工作环境的安全卫生	
			I ₁₃ 顺畅及时的信息反馈与预测控制	
			I ₁₄ 快速目标客户客诉的响应速度	
建立合作优势	I ₁₅ 对现有客户进行分级管理		销售预测准确率	
			战略客诉响应周期及客诉解决率	
学习与成长构面 (Learning & Growing)	建立高效的人力资源管理系统	L ₁ 建立合作运营团队	客户分级实施计划达成评估	
		L ₂ 建立绩效管理体系	合作方品质评价	
		L ₃ 开展定岗定编工作	绩效管理体系实施成效	
		L ₄ 加强关键人才管理	员工编制达成率	
	提升员工核心能力与技术	L ₅ 建立人员培训体系		关键岗位管理机制建设成效
				人员培训体系建设成效
	提高场馆运营的信息化水平	L ₆ 实施技术、发展设备和基础设施		员工核心能力与技术培训次数、周期及技能水平测评
推动企业文化建设, 提高团队凝聚力	L ₇ 企业文化建设		新技术、系统、设备运用成效 员工满意度 完成个人记分卡的比率%	

图 1 综合性场馆群平衡记分卡

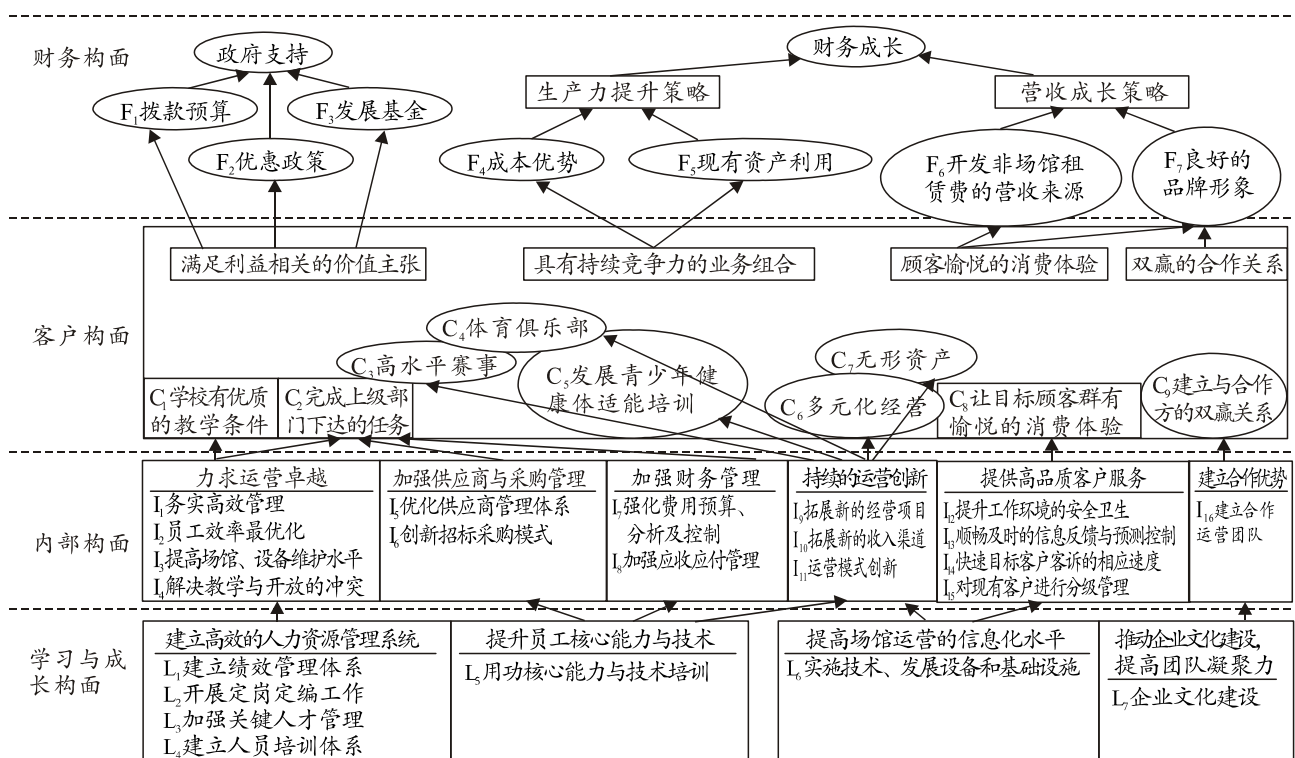


图2 综合性场馆群战略地图

2 结论

1)在广州亚运会场馆赛后运营的战略制定时，应同时关注战略的管理与战略的执行。应借助于成功的优秀战略管理工具——战略地图(或平衡记分卡体系)，用直观的可视化战略语言代替传统长篇大论的“规划”，使自上级行政管理部门、管理者、职能部门到员工，能够在执行战略时形成自上而下和自下而上的一致性，从而达到预期的发展目标。同时，战略地图不是关注所有的主题、目标和指标，只是遴选出能够使组织获得持续竞争优势而使股东或利益相关者获得长期价值和利益的战略主题、目标和具体指标，包括短期的和长期的，从而使组织获得可持续发展。

2)在广州亚运会综合性场馆群的具体运营上，应从财务、客户、内部流程、学习与成长4个层面全面考虑，并形成具有显著因果关系的战略管理、执行体系。第1，在财务层面，因为是公共体育场馆，首先应争取政府支持，包括在财政、政策和发展基金3个方面；同时，还要保持财务成长，应关注增加收入、降低成本、提高生产率、加强资产运用和减少风险这些财务主题。第2，在客户层面，首先应满足利益相关者(上级主管行政部门)的价值主张；还应关注竞争的客户群体和细分市场，以满足目标客户和细分市场的价值主张为运营核心。第3，在内部业务流程层面，应确定一套

完整的内部流程价值链，即创新流程、经营流程和售后服务。第4，在学习与成长层面，组织要想达到宏大的长期财务增长目标，就必须对组织的基础框架——员工、系统和程序进行投资，包括3个主要的范畴：员工能力、信息系统能力和激励、授权与协作。

参考文献：

- [1] 欧阳静仁. 广州亚运会场馆建设规划与赛后利用的研究[Z]. 广东：华南农业大学，2009.
- [2] 罗伯特·卡普兰，戴维·诺顿. 战略地图——化无形资产为有形成果[M]. 广州：广东经济出版社，2011.
- [3] 秦杨勇. 战略地图规划——平衡记分卡案例、方法、工具[M]. 北京：经济管理出版社，2011.
- [4] 罗伯特·卡普兰，戴维·诺顿. 平衡记分卡——化战略为行动[M]. 广州：广东经济出版社，2011.
- [5] 广州亚运场馆赛后利用总体方案[EB/OL]. <http://www.gzsports.gov.cn/public/content.jsp?catid=296&id=20674>, 2011-07-26.
- [6] 广州市体育局. 广州市体育发展十二五规划[EB/OL]. <http://www.gzsports.gov.cn/public/content.jsp?catid=250&id=23719>, 2011-11-15.
- [7] 江和平，张海潮. 中国体育产业发展报告(2008—2010)[M]. 北京：社会科学文献出版社，2010.