

提高大型体育场馆体育健身休闲服务质量的供给侧改革对策

高晓波, 王治力

(华南理工大学 体育学院, 广东 广州 510641)

摘 要: 大型体育场馆体育健身休闲服务的有效推进, 是全面贯彻落实《“健康中国2030”规划纲要》的重要环节。但在场馆履行体育健身休闲服务的实践过程中, 依旧受到场馆布局选址与设计不合理、管理机制体制不够健全、周边商业业态紊乱、法规政策不够完善等内外部因素的制约。为提高大型体育场馆体育健身休闲服务质量, 运用社会学、管理学、经济学等理论, 对大型体育场馆体育健身休闲服务的供给侧改革进行研究, 提出注重场馆选址与前期功能设计, 健全管理运营体制机制, 有效统筹规划周边商业业态, 完善矫正相关法规政策的建议。

关 键 词: 健身休闲服务质量; 大型体育场馆; 供给侧改革

中图分类号: G80-05 文献标志码: A 文章编号: 1006-7116(2018)05-0063-06

Supply side reform strategies for improving large sports venues' sports fitness and leisure service quality

GAO Xiao-bo, WANG Zhi-li

(School of Physical Education, South China University of Technology, Guangzhou 510641, China)

Abstract: The effective promotion of large sports venues' sports fitness and leisure service is an important link in comprehensively implementing the Healthy China 2030 Planning Outline. However, in the practical process of the venues fulfilling sports fitness and leisure service, they were still restricted by external factors such as irrational venue layout, location selection and design, not sufficiently completed management mechanisms and systems, disordered business conditions in the vicinity, not sufficiently perfected regulations and policies, etc. Hoping to improve large sports venues' sports fitness and leisure service quality, by applying theories in sociology, management science and economics etc, the authors put forward the following proposals: value venue location selection and preliminary function design; complete management and operating mechanisms and systems; plan business conditions in the vicinity in an effective and unified way; perfect and correct related regulations and policies.

Key words: fitness and leisure service quality; large sports venue; supply side reform

随着国家体育总局颁布《体育产业发展“十三五规划”》, 提出我国体育产业应该坚持改革引领、创新驱动、市场主导以及协调发展的原则, 并将健身休闲业等一系列产业列入重点发展产业范畴。大型体育场馆作为体育产业发展的重要物质载体, 承担着促进城市经济发展、带动资源要素有序流动、优化产业结构, 丰富人民群众日常生活的历史使命。而经调查发现, 国家奥林匹克体育中心、鸟巢、水立方、天津奥体体育中心、南京奥体体育中心、上海八万人体育场、广

东奥林匹克中心等大型体育场馆, 往往面临体育健身休闲服务质量较低问题。

供给侧结构性改革, 是从提高供给质量出发, 推进结构调整, 矫正要素配置扭曲, 扩大有效供给, 提高供给结构对需求变化的适应性和灵活性, 提高全要素生产率, 更好满足广大人民群众的服务需求。从内部剖析来看, 场馆设计与空间布局局限了场馆健身休闲功能实现, 运行机制缺陷导致场馆运营不畅。反观外部, 管理体制的限制、法规政策的偏向性和力度的

欠缺严重,抑制场馆体育健身休闲服务供给的规模以及二次开发利用。因此,优化场馆的供给链,采用科学评估规划选址设计、健全管理机制、完善体制与法规政策等措施,恰恰能够有效解决场馆体育健身休闲服务的问题。

1 大型体育场馆体育健身休闲服务中的内部问题

1.1 布局设计不够科学

1) 场馆空间布局结构失衡。

大型体育场馆的空间布局与健身休闲服务履行质量密切相关。良好的城市区位布局能够吸引更多人群参与到健身服务活动中去,更有利于提高全民健身的参与率。近些年,我国大型体育场馆城市布局存在从市中心向郊区延伸趋势,场馆距离市民集中居住区普遍较远。一般市民较为普遍的生活圈是 500~1 000 m 半径范围,据调查发现在非长假日超过 0.5 h 车程或 20 min 步行时间的交通消费将会严重降低市民的健身休闲积极性。

大型赛事举办时,赛事活动的热度会迅速聚集大量人群,一旦赛事结束,交通不便、选址不佳的场馆对市民的吸引力便会骤然下降,进而影响商业入驻,也不利于场馆实现健身休闲服务。

2) 场馆功能设计缺乏规划。

由于建设之初缺乏整体性、前瞻性、多样化的考虑,在向社会大众提供公共体育服务时,场馆难以高效地开发利用,严重制约了场馆的可持续发展。场馆的大小布局、赛场区域划分以及附属空间的不合理对场馆赛后经营是一个巨大的挑战。例如,广东奥林匹克体育中心,规划设计 5 500 平方米作为喷水广场,并耗资 400 万建设一条木质栈道,但之后由于资金无法满足广场的喷水成本以及栈道的维护费用,导致这两部分设施均遭荒废;为满足竞技赛事而修建的两块半径为 106.68 米扇形棒垒球场赛后缺乏二次改造,由于项目冷门性导致利用率相当低。这些结果是由于建设前期必要性和可行性论证不足造成的。

1.2 内部机制不够健全

1) 运营机制紊乱。

大型体育场馆供给服务的主体主要由 3 个方面构成,即政府直属部门、租赁经营企业和体育系统事业单位,但是不同运营模式都存在自身的问题。大多数场馆经营管理仍然受到陈旧观念的束缚,场馆收益主要集中在租赁、承包以及赛事活动门票收入等,运营主体相对单一,而且往往由于繁重的竞赛表演任务导致场地产生高昂的维护费用。场馆被动经营,缺乏主动的市场开发,

营销手段落后,融资模式单一,无法利用优势地理位置和场馆得天独厚的影响力积极拓展经营项目和服务领域,因此在运营管理过程中存在步骤脱节、资源流动紊乱的问题,使得无法形成场馆产业链。

2) 激励机制存在缺陷。

场馆失去活力根源便是缺乏激励机制,激励机制包括理想、目标、物质和制度 4 方面^[1]。而场馆缺乏相应的诱导因素,也就是调动员工积极性的各种奖酬资源。诱导因素的提取必须建立在员工个人的行为调查、分析和预测的基础上,然后根据组织所拥有的奖酬资源的时期情况设计各种奖酬形式,包括各种外在性奖酬和内在性奖酬。

据调研了解,部分场馆工作人员工资在制定之初就没有高低差异,均处于同一水平线,“制度内平均主义”以及对于外聘人员的“同岗不同薪”现象依然存在,因此员工工作积极性严重受挫。某些场馆为了改善这一现象实行了绩效工资,虽然少部分员工获得了更高的收入,但经过实践证明,这种制度仍然会产生新的平均主义,从而员工工作缺乏主观能动性,进而造成人才流失和专业人员空缺的双重尴尬境地。

3) 约束机制不够明确。

约束机制指在企业管理的内在要素中,发挥调节、控制和监督作用过程和方式方法^[2]。在良好的激励机制之中,肯定有负强化和惩罚措施对员工的不符合组织期望的行为起约束作用。事实证明约束应该将权力约束、责任约束、利益约束和道德舆论约束统筹起来。当前场馆责任制度不完善,管理层和基层员工在工作中无法得到取得突破的奖励,又惧怕发生额外的事故而承担责任和风险,导致工作积极性低下,场馆管理因此僵化。

1.3 管理人员不够专业

1) 人员资源紧缺。

场馆管理是复杂多层次的工作,其核心管理人员需要具备较高素质,对于场馆各项功能、空间布局、景观生态以及文化内涵都要充分了解。从大环境来讲,我国对于体育管理人才的培养并不重视,大部分高校尚未加大力度培养体育与管理兼备的人才,导致场馆面临严重的人才匮乏状况。同时因为传统人事制度论资排辈、求全责备,部分人才在应聘环节遇到的阻力也愈发之大,在人事制度的选拔、录用、培训这几个环节往往会出现各种断链现象。

2) 能力培养局限。

场馆管理团队应该是由多种领域人才合理配置组成的。运营场馆需要管理、技术、市场开发与营销、传媒等多个部分结合,因此更渴求具有复合型能力的管理人员。但部分场馆对于员工的培训和要求也仅限

于对于场馆工作和设施的基本了解,对于管理器材和场地的水平至多达到日常运行而达不到专业化水准,这使得团队的整体能力,限制在场馆的正常运行,却缺乏创造力和对市场变化的敏锐度。指导人员的能力单一对于许多市民进阶的体育锻炼需求无法施以正确适当的指导和监护,从而极大影响了场馆管理经营的效能,也使得市民进行体育健身休闲的质量大打折扣。

1.4 商业业态不够完备

1) 业态引入审核力度不足。

为找到进驻场馆的企业客户,给场馆带来期望的经济效益,往往在大型体育赛事结束后,场馆经营管理者会迅速吸纳商家,但由于缺乏科学严谨的程序来筛选入驻场馆的业态,因而某些商家的经营方式甚至是不法活动会严重影响场馆周边的整个商业环境。业态缺失以及质量的层次不齐导致场馆无法构成完整的产业链,更无从谈起拓展成综合化的体育商业经济圈。例如,上海八万人体育场周边虽然存在较为丰富的业态,但是其种类、性质各式各样,不能很好的互补融合,不能有效带动场馆以及周边地区的经济发展。

2) 业态进驻不够关联。

大多数体育场馆在选择进驻企业时,忽视考虑场馆“以体为本”的性质,进驻企业之间不能有效地相互协同,一定程度上导致进驻企业不能达到期望的经济效益,同时也影响大型体育场馆的体育服务功能。大部分场馆周边缺乏百货店、运动装备店、休闲娱乐场所及酒店等一系列业态,市民在场馆进行锻炼休闲期间与之后,场馆无法根据消费者特定需要,按照一定战略目标,有选择地运用商品经营结构,根据场馆地理位置以及自身优势和特点提供销售和服务。

2 大型体育场馆体育健身休闲服务中的外部影响因素

2.1 管理体制不够完备

1) 缺乏建设管理评估体系。

政府重视大赛举办质量,把场馆作为赛事的一次性工具相对忽视赛后利用和管理,并没有把场馆当作重要的社会公共资源。可行性和必要性作为评估的基本指标在场馆建设时期就没有得到执行^[3],并且场馆建设往往与赛后管理脱节,管理团队大部分不会参加建设初期计划设计,而赛后管理团队也得不到建设团队给予的有效建议和帮助,从而致使许多场馆在赛后管理不善,比赛场地和器材闲置,场馆利用率低下甚至完全荒废,严重浪费国家资产和社会资源。

2) 行政权力错位干预。

目前我国计划经济时期行政权力错位干预现象仍

然遗留于场馆当中,体育行政部门超出社会管理以及公共服务的范畴,越界干预场馆的管理运营。场馆无法为公共服务以及创造经济效益,反而沦为行政工具,以至于仍然依赖于大锅饭,缺乏主动适应市场开发服务产品的积极性,无法适应市场从而引导消费^[4]。场馆面向的主体不是群众和市场,而成为了政府,因此依然无法企业化,经营权和管理权不能分离,导致场馆运营有着很大的局限性。

2.2 法规政策不够完善

1) 相关法规政策缺乏。

我国对于大型体育场馆运营管理方面的基本法律仅有人大常委会制定的《体育法》,《全民健身条例》《公共文化体育设施条例》等国务院颁发的行政法规,不具有很强法律效应^[5]。这就导致大型体育场馆运营管理相关法规政策很不完善,在很多方面缺乏法律约束和指导,在运营管理时很多工作和项目因为缺少法律政策匡扶而步履维艰。在场馆税收减免、财政补贴等方面缺乏完善系统的法规政策。因此某些大些场馆日常面临繁杂的赋税,以及在资金审批时程序烦冗复杂,长久的行政工作周期一定程度上影响场馆的工作计划,严重降低工作效率,并且获取不到很好的收益。

2) 相关法规政策偏向错误。

我国相关政策法规对于大型体育场馆管理更多偏向于宏观方面的调控,例如国家体育总局制定的全国性规章等缺少明确细致的制度,导致大型体育场馆无法保证运营实施中的规范性、精确性和可操作性^[6]。很多场馆经营紊乱,在场地维护和人员管理上步骤失序,导致场馆入不敷出,甚至直接将场地废弃。同时法规总是停留在顶层,无法深入到基层当中,执行起来会遇到各式各样的阻力,最终使得法规政策成为无法保护场馆的一层躯壳。

3) 场馆缺乏政府扶持。

我国民营场馆在政策上缺乏政府支持,大部分场馆如今都面临税收繁冗以及保险费用过高的窘境,部分税收远高于文化产业,场馆按其非盈利或微利性质几乎无法取得任何企业所得税减免,仍按基本税率25%征收。据调研数据显示,44.3%的场馆水费和49.3%的场馆能源费是按照商用标准收取,如上海Mercedes-Benz中心平均一个月水电费支出在120~150万元,这进一步给场馆增添沉重的财政负担。

此外,部分场馆虽然具备专业的融资渠道和经营手段,但在实施中往往得不到专门的政策保障,只能去寻找其他公共事业相关法规政策的援助,规范性和可操作性受到影响。

2.3 社会监督不到位

1) 监督机构缺乏。

当前,社会缺乏与大型体育场馆运营相关的第三方监督平台。第三方部门主要涉及教育科研组织、文化娱乐组织、卫生医疗组织、慈善机构等领域。这些组织充当政府和企业之间桥梁,政府需要借助他们监督场馆运营以及赛后服务,并且依靠其提供一定公共产品^[7]。但此类机构建设却缺乏政府扶持,在场馆消极经营或管理不力时,不能对场馆的运营状况进行评估,或者分出等级优劣从而刺激场馆能够改善其管理运营现状。在场馆过度追求经济效益而舍弃公益效益时,不能够及时地进行督促和劝导,导致大型体育场馆很难成为有效的社会资源为老百姓而用。

2) 履行监督的困境。

第三方监督机构主要是出于公益目的履行职责,但是如此繁复的工作如果需要凭借个人良知去完成那也是相当困难的。监督机构的存在是由于政府失灵或志愿失灵,因此,监督机构同样也会面临失灵的窘境,其履行职责的时候依然会遇到多方面的阻力^[8]。而任何机构运行的前提都是资金,第三方机构的主要收入来源包括政府支持、捐赠与收费。而大部分第三方机构不会以收费作为主要手段,而当政府或社会缺乏对其资助与支持时,其资源的获取就变得举步维艰,履行监督职责更无从谈起。

3 广东奥林匹克体育中心案例分析

广东奥林匹克体育中心(简称“广东奥体中心”)2001年完工,是广东省为承办第9届全国人民运动会而兴建,可容纳80 012人的大型现代化体育场馆。该场馆位于广州市天河区黄村,前期投入达到12.3亿元。场馆设计组委会特意聘请国内外8家顶尖体育场馆设计单位进行体育场国际邀请建筑设计竞赛,可以说几乎代表了我国场馆设计理念、规模、技术程度的最高水平^[9]。但是现在广东奥体中心已经不复当年繁盛之貌,场馆日益萧条冷落,每年承办的大型赛事已不足3场。2013—2015年年均亏损超过2 000万元。游泳馆冷冷清清,大型喷泉广场荒废,400万的木质栈道千疮百孔,场馆很多部分也不对外开放。奥体中心之所以造成现在这种局面,无法实现其体育健身休闲功能以及基本赛后服务,与其建设之初设计规划、管理体制、激励约束制度、赛后二次开发利用都有密切联系。

第一,场馆选址广州黄村,虽然周围交通压力小,但黄村地处较为偏僻,交通不便且耗时过多。由于位置劣势周围缺乏配套商业业态和商业集群,以及缺少与周边建筑的相互呼应,这就在客观上大大影响了市民的健身需求意愿^[10]。其次在场馆设计上,存在规模

大、场馆多、设备先进但费用高昂的问题。这些一旦到赛后阶段就统统失去优势,反而成为场馆自身沉重的负担。大规模高质量的场地和设备产生巨大成本消耗和高昂的维护费用,导致场馆无法有效对外开放。

第二,奥体中心依然属于事业单位,经营权和所有权捆绑而相互受限。其主要财政来源为政府补贴,无法自身积极主动地创造经济效应,且往往入不敷出。场馆另外一项经济来源就是场地租赁,而受体制所困,其承租合同只能以半年为周期进行签订,超过50万及250平米的相关租赁业务要上报省财政厅,对场馆进行冠名也是不允许的,如此苛刻繁琐的规定阻碍了场馆的良性经营发展。

第三,场馆采用工资绩效封顶,这也导致员工工作动力不足。激励约束机制是企业管理机制中核心之一,如果报酬无法与绩效挂钩,且人与人、阶段与阶段之间缺乏系统合理的划分制度,就会导致工作人员的不作为。机制不全,员工害怕承担责任与风险,同时又得不到努力工作的回报。因此宁愿闲置场馆也不愿意对外开放,导致国家资源的大量浪费。

第四,奥体中心是应竞技体育赛事而生,场馆功能也是针对竞技性赛事,场馆规模和形式往往都与市民的健身休闲要求不符。而奥体中心在缺乏必要二次改造和开发利用,例如,利用隔板围栏对现有场地进行再划分,对闲置空间进行再利用等,导致场馆供给与实际需求严重失衡,现有不足也难以迎合居民增长的体育消费需求,因此健身休闲服务难以维系。

4 供给侧改革视野下的解决对策

4.1 优化大型体育场馆管理体制

1) 建立场馆建设评估体系。

我国应该参照西方国家案例,在场馆建设前进行一系列的评估和可行性分析。可行性分析主要分为法规政策、选址、赛后服务、规划改造以及管理5个方面,并且对于场馆是多功能还是单一功能要有明确定位。考虑因素应该兼顾场馆位置的总体结构分布(选址布局、停车场、交通)、观众有关场馆设施(救生通道、座位、洗手间)、媒体单位使用场馆设施、比赛双方的更衣室等。同时提前确定赛后管理团队,该团队必须参与场馆的建设工作,如建筑单位投标、合同签订、建筑经理聘用、整体方案设计、建筑过程与资金监督等,防止建设与管理脱节。只有保证建设的合理性和科学性,场馆才拥有好的先天条件,这也是决定场馆服务能力以及质量的核心因素。

2) 创新市场经营体制。

当前场馆的经营体制改革方向应该是确定以市场

为引导,以企业化的改革和经营权所有权分离为方向,最终实现市场化运营。借助引进体育管理公司与经纪公司,形成体育场馆经营的一整套科学管理流水线。要求场馆必须成为符合现代企业制度、整合程度高、产权明晰的企业或集团,通过改革体制中的限制和障碍,逐渐将经营性资产剥离,使得场馆有更多元化的经营选择。在对公众进行服务时能够自主调控、自主经营,不受政府或相关部门的束缚。

在公益和经济效应的平衡中,场馆要根据自身实际情况,做出最合适的决策,而不是根据政策或者指标完成任务。只有当场馆能够将其置身于市场当中,融入成为市场的一部分,充分利用自身优势和条件,才能最大限度发挥自身的功能。

3)加强政策扶持力度。

我国政策应该加大对场馆经营以及服务业的扶持力度。政府在税收方面应加大减免程度,对于企业所得税、房产税和土地使用税等都应进行一定程度减免。例如,部分小型微利企业及国家重点扶持高新技术企业分别按减免20%、15%征收企业所得税,政府可据此对场馆酌情降低税率,鼓励场馆对外开放。

对于场馆水电气等能源消耗,建议按照民用标准或行政事业标准收取,减少场馆巨大的能源负担。地方政府和中央政府应该积极协调配合,细化税收类别,同时依据地区优化各类税收及其中各等级税率,从而减少税收普遍性给场馆带来的额外财政压力。

4.2 加强大型体育场馆法规政策的建设

1)法规政策的专业化。

体育场馆相关法规政策应切合场馆的客观需要,成为指导场馆工作的基本方针与准则,包括信息、规范、产权、供给、补贴、税收等。政府应该针对场馆的健身休闲功能制定完善的配套政策,使法规政策能真正渗入到市民健身休闲的具体活动中。同时要加强政策法规的效用力度,使得政策能够在实践层面有较强的执行力。随着场馆的不断发展以及专业化程度和系统的复杂性不断提高,政策的专业化是改革的必然方向。

2)法规政策的系统化。

我国体育场馆法规政策还不成熟,且过度偏向于宏观调控,对于场馆发挥健身休闲功能,应该将政策细化到基层实践层面。政策不能光是提出良好的希望和建议,更是要对如何具体实施提出指导对策。要保证政策不仅宏观而且系统具体,涵盖内容不一定要过于追求广泛,更加重要的是内容的针对性。对于市民健身休闲的安全、服务、市场丰富度的保障,以及对于场馆如何具体解决供给问题,在服务中如何无障碍提供优质产品才

是政策需要具体落实到位的地方。

3)注重市场第三方评估平台建设。

政府应该牵头构建市场第三方评估平台,不仅是经济、政治的鼓励,更应该是服务性的支持。政府需要大力扶持此类机构,借助这一群体监督场馆运营以及赛后服务,并且依靠其提供一定的公共产品。在平台构建的不同时期政府也要发挥其不同的功能,在建设前期应该为机构团队提供有力的动力机制以及畅通的信息渠道,使机构能够迅速起步,在中后期则应该完善人财物等各方面的制度保障,在后期就需要为其提供良好的介入市场的路径以及做好反馈工作。

此外,政府应该建立与第三方机构接洽专项部门,对于其监督信息以及对于场馆运营评估的结果和等级进行公平严谨的分析,将奖惩措施落实到场馆中去,才能防止第三方机构成为空中楼阁。

4.3 健全大型体育场馆管理机制

1)实现多元化融资和市场营销手段。

当前场馆营销模式单一,主要是场地出租,没有围绕体育核心产品打造一系列的服务,如配套运动装备、运动纪念品、饮料食品的销售以及洗浴服务、酒店等。应该运用多种营销方式形成集约效应。在融资模式上,可以借鉴当下十分流行的PPP、PPT、BOT等模式的经验,政府与社会资本和私营企业合作,依照具体情况合理分配使用期限与权限。另外通过场馆冠名权、租赁权、餐饮使用权、专属包厢等多种融资方式综合运用,将场馆的各项产品与服务打造成一条成熟的产业链,从而产业链的各个部分才会促使场馆最终价值的体现。也只有在成熟健全的场馆运营管理前提下,才能提高体育健身休闲服务质量。

2)强调复合型管理人才聘用和培养。

当前很多大型场馆依然保留着很多“老场馆工人”,领导层必须意识到场馆经营管理是复杂科学系统化的工作,不能够主观地将其简单化,对于人事制度的改革是刻不容缓的。特别在选拔和录用这两个环节要严格把关,筛选经营管理工作经验丰富、专业知识基础牢固的人才。对于现有员工的培训则是维系场馆生存的命脉,要有针对性培养员工管理、营销、技术维护、市场开发等方面的能力,使得员工将各方面的工作都整合起来有效地处理。管理人员专业化程度高低决定了场馆的总体运营效益,不能吝惜人才投入,应该拨出专项经费定期开展业务培训班,要求受训员工意识到不仅要接受能力培养,更要发挥一个管理者的创造性和艺术性。

3)建立科学完善的激励与约束机制。

激励与约束是有机联系、相互补充的两种管理活

动,而报酬则成为了激励政策的关键点。因此场馆在报酬上要做到多种报酬形式并存的结构,报酬的支付时点也应该加以区分,将现期收入与远期收入相结合,固定收入与风险收入相统一。如设立以周、月为阶段的阶段性评价,结合年终评价与奖酬分配,对于员工给予比较交流的机会,使其能够主观决定自己在团队中的去留;更要注重物质、目标、理想的融合,形成一个完善的激励机制。

而激励与约束是有机整体,场馆也应该健全内部相关规程,明确责任制度,严格划分各部门甚至个人的职责担当。场馆在开展活动和提供给市民健身休闲服务的过程中应该严格监控整个过程,保障责任落实到位,并且依靠国家法规政策以及市场约束共同构成约束机制。

4.4 注重大型体育场馆功能设计及赛后转换

1)注重场馆多功能设计。

当前我国大型体育场馆想要能够更好进行功能转换,在设计之初就必须注重多功能的设计。多功能设计包括以下几个方面:整体功能布局、主场馆多功能化设计、附属空间多元化设计、场馆外部空间设计以及各种灵活可变设施。

首先大型体育场馆最主要的一个特点就是主要空间、附属空间和占地面积大。而这些空间并没有传统意义上的界限与划分,完全可以根据比赛需要和赛后居民需求进行有目的有针对性的划分,某些空间区域功能部分重叠可以综合起来进行多元化调整。其次大型体育场馆有着巨大的影响力和号召力,能够吸附很多产业驻扎,场馆的大体量有利于周边附属小体量建筑的布局安排,可以根据场馆所处区域和地理位置,周边人口密集程度以及消费趋向和水平合理安排商业业态,例如,运动装备店、零售店、洗浴中心以及酒店等,最终能形成一条合理的产业链。经过这样灵活的划分和严谨的布局,大型场馆将会成为将比赛、健身、休闲、娱乐及各种商业民生活活动集于一身的多功能复合体。

2)注重赛后功能转换。

赛后功能转换要求场馆将场地相关配套设施从竞赛状态转变为民用状态,这就要求场馆在赛后要根据场馆自身特点,灵活结合各项活动的需要,在场馆原有基础上进行重新区域划分,场地内部利用围栏、隔

板、幕布等进行二次改造与规划;对于看台下固定三角空间等大量附属空间的再利用。例如,深圳体育场利用其看台下的空间以及部分未利用三角形空间创造的多元化收入达到总收入的55%。追求场馆动态管理,实现时间功能和空间功能的快速转换。同时对于场地有系统、合理配置的开放时间,并能根据突发情况和各项活动及时变更时间安排,利用场馆网站或社交网络公众号等渠道传达给市民,使市民真正能够从中享受到实际的服务。

参考文献:

- [1] 曾庆贺,周祖宝,陈元欣.我国综合性大型体育场馆赛后利用研究[J].体育文化导刊,2008(6):78-80.
- [2] 黄晓波.差异化激励理论和差异化激励机制[J].北京工商大学学报,2006(1):33-37.
- [3] 张敦力,阮爱萍.股权激励、约束机制与业绩相关性——来自中国上市公司的经验证据[J].会计与经济研,2013(1):3-12.
- [4] 雷厉,肖淑红,付群.我国大型体育场馆运营管理:模式选择与路径安排[J].北京体育大学学报,2013,36(10):36-10.
- [5] 陈元欣,王健.大型体育场(馆)运营管理企业化改革研究[J].体育科学,2015,35(10):17-24.
- [6] 高晓波,陈淑莲,乔玉.大型体育场馆的空间布局和功能定位及政府决策[J].体育学刊,2014,21(2):40-46.
- [7] PARK E K, SANG J, POBIL A P. For a green stadium: economic feasibility of sustainable renewable electricity generation at the Jeju World Cup Venue[J]. Sustainability, 2016(8): 1-11.
- [8] 侯光明,李存金.现代管理激励与约束机制[M].北京:高等教育出版社,2002:53-54.
- [9] 张大超,彭金秋,张瑞江.中外现代大型体育场馆管理体制的比较[J].体育学刊,2004,11(5):3-11.
- [10] BUMSOO L, PETER G, JAMES E M, et al. Simulating the economic impacts of a hypothetical bio-terrorist attack: a sports stadium case[J]. Journal of Homeland Security and Emergency Management, 2008(8): 1-21.