

大型体育场馆服务利益相关者权责关系

张瑶, 高晓波

(华南理工大学 体育学院, 广东 广州 510641)

摘 要: 大型体育场馆服务涉及不同的利益主体, 考虑其利益诉求是实现大型体育场馆服务效益的基本要求。调研发现不同利益主体因未能处理好彼此的效益选择, 而降低大型体育场馆服务的质量水平, 同时影响大型体育场馆管理主体——政府在人民心目中的执政形象, 也不同程度的降低人民对美好生活向往的期盼。研究发现政府对大型体育场馆服务管理决策不够高效, 制约其他利益相关者目标实现; 经营管理协同工作不力, 降低场馆经营管理水平; 租赁服务供给成效不高, 阻碍利益相关者和谐关系; 民众体育诉求表达不自觉, 影响对其他利益相关者期望服务要求。这一客观现实, 严重降低场馆服务中的质量水平。通过分析大型体育场馆服务利益相关者权责关系, 提出改善权责关系失衡的对策建议, 实现提高大型体育场馆服务利益相关者的期望价值。

关 键 词: 体育管理; 大型体育场馆服务; 利益相关者; 权责关系

中图分类号: G80-05 文献标志码: A 文章编号: 1006-7116(2020)05-0068-08

The relationship of rights and obligations for stakeholders in the service from large stadiums

ZHANG Yao, GAO Xiao-bo

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

Abstract: The service of large stadiums may involve in different stakeholders, and their appeal with interest will be the basic requirement to accomplish service benefit for large stadiums. The investigation finds that different stakeholders cannot deal with benefit choose among them, so that the service quality of large stadiums are declined, as well as affecting the administrative figure in people's view to government as governing subject of large stadiums and decreasing the expectation of people toward promising life with different degree. This study holds that decisions from government may not be efficient, and restrict other stakeholders to realize their objectives; the collaborative works with operation and supervise may not be good so that decreasing the level with stadiums to run and supervise; the effect of supplying with rent service is not high, so that hindering the harmonious relationship with stakeholders; the expression to appeal physical education is not conscious, so that affecting the expected service requirements for other stakeholders. All these objective realities, extremely decline the quality and level in the course of service from large stadiums. By analyzing the relationship of rights and obligations for stakeholders in the service from large stadiums, this study points out measures and suggestions to improve this unbalanced relationship of rights and obligations, so as to the expectation of enhancing the expected value for stakeholders in the service of large stadiums can be came true in final.

Key words: sports management; service from large stadiums; stakeholders; relationship of rights and obligations

2019 年 9 月 2 日《体育强国建设纲要》颁布, 指出要大力推进全民健身与全民健康深度融合, 加快体

育场地设施建设工程、全民健身活动普及工程等重大工程建设, 到 2035 年实现人均体育场地面积达到 2.5 m²

收稿日期: 2020-02-20

基金项目: 国家社会科学基金项目(19BTY011)。

作者简介: 张瑶(1995-), 女, 硕士研究生, 研究方向: 体育产业经营与管理。E-mail: scut2008@163.com 通信作者: 高晓波

的战略目标^[1]。由此可见,政府对体育事业发展诉求逐渐从一元走向多元,更多关注民众的健康需求和生活质量。市场主体也对体育表现出更高期待与参与意愿,群众性赛事和体育企业发展使得为人民群众提供多样化、多层次的体育服务的目标有迹可循。经对南京、广州等地大型体育场馆调研访谈发现,大型体育场馆服务中利益相关者关系并不和谐:政府管理决策不够高效,制约其他利益相关者目标实现;经营管理协同工作不力,降低场馆经营管理水平;租赁服务供给成效不高,阻碍利益相关者和谐关系;民众体育诉求表达不自觉,影响对其他利益相关者期望服务要求。这些场馆利益相关者较多考虑自身效益、忽视综合效益的事实,使得全民健身计划推行受到不同程度影响,降低人们从事体育锻炼的机会与热情。因此,本研究以大型体育场馆服务中利益相关者权责关系为落脚点,期望激励场馆利益相关者各司其职,发挥自身的应有价值,提高大型体育场馆经营管理的质量水平。

1 大型体育场馆服务利益相关者

大型体育场馆具有经营与公益的双重属性,从是否具备事业单位属性这一角度出发,可以划分为事业单位、国有企业和民营企业3种管理模式^[2]。定义大型体育场馆服务时,不能单一考虑场馆供给公共体育服务^[3],而是扩大概念范畴,研究在经营与公益双重身份下所有大型体育场馆共性问题。

利益相关者是指在社会利益关系中拥有相近利害和需求表达的有组织或无组织的个体或群体。以行为影响图法中的权力/利益矩阵为分析依据,按照场馆影响力水平和利益密切程度,大型体育场馆服务涉及到政府决策者、经营管理者、租赁服务者、委托经营者、承办服务者和消费使用者等多元利益主体^[4]。本研究选取政府决策者、经营管理者、租赁服务者和消费使用者4类主要利益相关者展开研究,通过对不同利益相关者代表的利益群体、利益关系、权力义务、制约因素等进行归类,能更清晰理解大型体育场馆服务中的利益关系。

1.1 政府决策者

影响力水平高,涉及利益与其自身紧密相关。我国绝大多数大型体育场馆是由国家投资兴建的,因此其所有权隶属于国家。针对大型体育场馆这一国有资产,政府决策者是主要的利益相关者。

政府决策者掌握着体育公共政策的出台与实施,同时扮演组织者、投资者和风险承担者的角色,具有供给公共体育产品、干预市场运行、维护市场秩序的基本职能^[4]。作为大型体育场馆的生产、供给主体,政

府决策者颁布财政、市场、法规等方面的政策文件,组织部署相关主体进行场馆运营管理,承担场馆经营风险并获得一定收益。在以事业单位和国有企业为主要管理模式的大型体育场馆中,政府决策者拥有一定的管理监督权,通过场馆这一载体向社会供给公共体育服务,发挥场馆的公益属性。

体育事业中政府决策者划分为国家和地方两大层次,从中央到地方、从宏观到微观对体育事业发展进行全面监管。国家层面以国家体育总局为主体,包括其他部委;地方层面划分一般实行三级管理,即省、直辖市、自治区体育局、市体育局、区县体育局(文体局)^[4]。以上权力机关,对大型体育场馆的所有权、体育赛事活动的审批权等进行约束,规制大型体育场馆的服务实践。这种政府供给模式与我国政府管理体制的发展相伴而行,充分发挥了社会主义制度的优越性,有利于体育资源统一配置,组织能力强,决策阻力少,能够集中力量应对大型体育场馆兴建、大型体育赛事举办和社会特殊事件发生。然而从一定程度讲,这一现有发展模式不利于发挥市场调配能力,降低社会和市场参与的多样性。

1.2 经营管理者

影响力水平高,涉及利益并不密切。经营管理者虽有较大权力影响分析主体,但分析主体发展的好坏与其利益影响不大,但他们也不会对各种行为决定无动于衷,可能因为突发事件或额外影响因素,使其成为政府决策者的一员。

经营管理者指对大型体育场馆进行运营、管理、维护,并接受来自政府和社会群体监督的利益相关者。目前阶段,体育系统下的事业单位和体育行政部门成立的运营企业是经营管理者的重要组成部分,随着场馆新运营模式的不断产生,同时也包括部分承办服务者和委托经营者在内。这类群体需要贯彻落实国家的体育政策法规,将地区实际和场馆功能相结合,因时、因地、因地进行场馆经营,制定场馆运营管理的规章制度,供给体育公共服务,提供公共体育产品,并适时地将各运营事项报上级有关部门审批监督。

作为场馆一线管理员,经营管理者对大型体育场馆服务质量的高低承担着更为重要的责任。该群体的利益诉求也与当地经济发展情况、地方政府发展思路和区域文化特点密切相关^[5]。经营管理者需制定具体的经营方略,创新场馆体育服务项目,增强场馆运营能力,通过加强与企业单位合作来盘活场馆资产,增加经济收益。对于差额补贴和自收自支的大型体育场馆,经济利益在其经营目标中所占的权重会更高。但总体来说,场馆经营离不开公共服务,经营管理者需要充

分发挥大型体育场馆功能,为社会民众提供多层次、广覆盖的体育服务,开展惠及全民的体育活动,充分满足人民日益增长的体育多样化需求。

1.3 租赁服务者

影响力水平低,但涉及利益与其自身密切相关,会主动参与分析主体服务过程,其行为和选择会影响更为重要的利益相关者,这一群体将提供最迅速的信息,因而与租赁服务者特征最为吻合。

租赁服务者依靠一定费用将经营性租赁和融资性租赁结合在一起,在合同签署范围内进行大型体育场馆的资本运作和日常运营,主要有合作经营、承包服务、租赁场地等形式。租赁服务者以市场范围内的企业为主体,通过与经营管理者签订合同文件,对场地、项目、冠名权、广告等有形或无形资产进行承包、租赁和使用。租赁服务者进行商业运作取得的经济利润在扣除租赁费用和税收后归租赁企业所有。在众多融资渠道中,租赁已在国际上许多大型体育场馆中有效运用。

大型体育场馆的租赁服务者层次多样,利益交织复杂,涉及产业并不拘泥体育领域。体育产品、康体健身、体育培训、文化教育、餐饮休闲等多种业态都可以在体育场馆中进行租赁服务。由于自身实力限制,中小租赁者多向协同创新模式演变,通过收购、承包等方式综合利用大型体育场馆的多维资源来弥补自身发展缺陷,将体育与不同业态相融合,实现跨越式发展。但总体而言,租赁服务者对大型体育场馆的平均运营周期十分有限,开展项目和承租续租均需上报相关部门进行审批监管,这大大限制了该群体对场馆发展责任的承担和市场创新的进驻力度。

1.4 消费使用者

影响力水平低,涉及利益并不密切。此类利益群体对分析主体仅有最低限度的关注,付出最低的努力,拥有最低的运营管理权限,正好符合消费使用者的行为特点。

消费使用者是享受一定公共体育服务、进行体育锻炼活动的直接参与者,是以个人消费为目的,购买使用体育产品和服务的个体社会成员。广泛意义上包含所有的社会民众,从狭义角度进行界定,消费使用者仅指在大型体育场馆内进行体育消费或开展体育健身活动的个体。消费使用者拥有场馆公共体育设施的使用权和监督权,能通过免费低收费方式享受公共体育服务,并通过合理渠道反馈意见建议,督促经营管理者改善场馆运营管理的不足。

消费使用者结合自身的需求、感知与消费偏好,提出符合自身利益的消费需求并有计划地选择体育服

务,期望通过参与健身休闲活动增强身体素质。作为大型体育场馆服务的需求方,消费使用者的消费方式影响着场馆的长远发展,并通过消费方式改变带动场馆主导项目的走向和场馆外围产业兴起。随着经济发展水平不断提升,消费使用者在满足基本的生理、安全等需求之后,会更大程度地需求自我价值实现和生命质量的提升。反馈到体育服务领域,大型体育场馆公共服务的供给覆盖率、产品丰富程度和质量水平高低,就是消费使用者的关注重点。

2 大型体育场馆服务利益相关者关系

利益相关者在任何情况下都离不开利益关系的制约、物质利益的支持、政治利益的保障和精神利益的引导。大型体育场馆作为庞大复杂的生态系统,以人民需求为导向,以公共服务和经济效益为目标,以大型国有资产为载体,是一种结合供给、运营、管理、服务、反馈等全过程的组织形态^[6]。因此,大型体育场馆服务利益相关者在权利保障和利益诉求方面存在着复杂交织的关系(见图 1)。

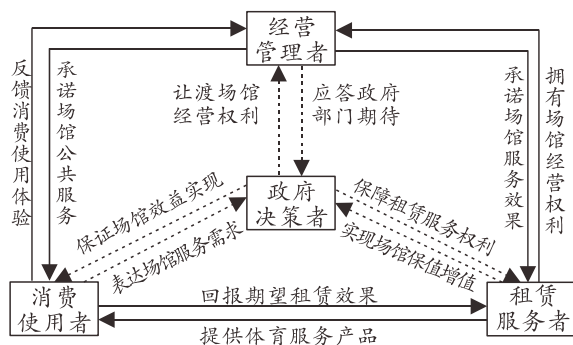


图 1 大型体育场馆服务利益相关者关系

2.1 政府决策者：响应人民对体育需求

让渡场馆经营权利。政府决策者和经营管理者联系最多,也最为密切,二者关系即所有权与经营权问题。政府决策者拥有大型体育场馆的所有权,能在权利范围内决定场馆的运营权限、发展要求、建设选址等内容,但在实际运营管理中,更多地将场馆的经营管理权让渡给作为下属部门的经营管理者,保留监督管理的权利。

保障租赁服务权利。随着政策放开,越来越多的租赁服务者能够进入大型体育场馆之中进行市场运作,政府决策者要放宽体育场馆经营权限,开拓大型体育场馆的市场发展机制,提供发展的资源平台,切实保障租赁服务者平等使用大型体育场馆生产要素,

享受国家体育支持政策的合法权利。同时,也要对租赁企业加强监管,推行“互联网+监管”的新举措。

保证场馆效益实现。政府的权利由人民赋予,政府权力的行使也要以人民为中心。大型体育场馆由国家财政兴建,消费使用者拥有最广泛的场馆使用权。政府决策者必须制定科学的政策制度,保障群众基本公共服务的实现,积极营造全民健身的体育氛围,合理设计规划体育场馆,鼓励运营主体兴办群众性体育赛事,反映群众体育需求,增强民众体育素养。

2.2 经营管理者:保障体育多元化服务

应答政府部门期待。作为场馆一线工作者,经营管理者拥有场馆运营管理权,需要切实履行工作职责,在权利范围内因地制宜地进行场馆经营,科学有序开展场馆工作,制定合理的场馆规章制度,开展丰富的体育赛事活动,创造经济收益,发挥社会效益,确保大型体育场馆这一资产的保值增值,及其服务民众、发展体育的功能,以应答政府决策者期待。

把握场馆经营管理。经营管理者根据项目属性和关联度将场馆经营权承租给租赁服务者。通过签订合同或资本融通方式,租赁服务者能够拥有一定的场馆使用权,例如场馆冠名、场地租赁、场馆运营,以及以BOT、PPP模式为代表的政企合作项目。经营管理者要确保合同签订的合理性和科学性,及时对租赁服务者进行监管,结合场馆需求对租赁服务者进行进退管理,确保体育本体功能的稳定性。

提供体育服务产品。经营管理者作为政府下属部门或机构,既要保障场馆服务效能的充分发挥,又要兼顾消费使用者的体育需求。经营管理者要对场馆的开放时间、开放场地、举办活动、接纳人次等内容进行合理规划,充分考虑和满足消费使用者需求,建立科学完善的场馆运营制度,开展丰富多样的公共体育活动,开放充足安全的体育健身场地。

2.3 租赁服务者:场馆服务效益最大化

承诺场馆服务效果。租赁服务者拥有大型体育场馆有限经营权利,通过市场运作改善场馆运营管理,实现自身经济效益增加和场馆资产增值的目标。这一主体能够弥补政府单一经营大型体育场馆的不足,开拓场馆营收渠道,创造新型场馆运作模式,引入市场创新机制,为社会提供多样化的体育产品和多层次的体育服务。

实现场馆保值增值。租赁服务者一方面以场馆资产保值增值为目标,承诺实现场馆经济效益,另一方面依托自身利益最大化创造企业的经济与社会价值。在依靠商业资源和市场效率实现国有资产保值增值的基础上,租赁服务者要坚守行业道德,在合同签订范

围内进行商业运作,要与场馆经营发展理念保持步调一致,实现多方合作共赢。

保证场馆效益实现。租赁服务者和消费使用者深层次诠释市场主客体之间的利益关系,即体育服务产品的供需双方。租赁服务者以盈利为目的,利用有限的场馆资源和无限的市场潜力不断提升体育服务产品的价值,制定有效市场发展战略,向消费使用者供给高质量的体育服务产品^[7],这一过程要求租赁服务者充分考量市场需求,以创新研发确保供给产品服务的质量水平。

2.4 消费使用者:表达反馈体育诉求

表达体育服务需求。消费使用者,响应体育强国建设、参与体育锻炼、扩大体育消费,通过合理渠道和多种方式向政府决策者表达新时代的体育消费和体育服务诉求;更要培育主人翁观念,民有所呼,国有所应,才能彰显个人利益、公共利益和国家利益的高度契合,从而体现政府服务能力与服务水平。

反馈消费使用体验。消费使用者对场馆经营建言献策,通过合理途径及时反馈场馆使用体验,表达体育消费服务诉求,积极参与体育健身休闲活动,才能体现出公民应有的社会责任和个人素养,进而为场馆服务业的完善发展贡献力量。

回报期望租赁效果。服务产品的使用价值与自身需求的契合度是消费使用者的关注核心,消费使用者利用监督反馈平台将使用体验反馈给市场化的场馆一线管理员,促使租赁服务者针对性地对场馆的服务产品进行改进,并通过参与体育活动,实现租赁服务效果。

3 大型体育场馆服务利益相关者权责关系失衡表现

3.1 政府管理决策不够高效,制约其他主体目标实现

“政府的职责是掌舵而不是划桨”,对于体育事业的发展,政府的引导激励作用显得尤为重要。发展初期,我国体育事业一直贯彻竞技强国理念,使得政府对体育事业的管理约束较多,相关权力下放不到位。随着体育事业发展领域日趋壮大,管理运行涉及到的利益相关者众多,体制问题的束缚就愈加凸显。体育事业发展需要政府作为,但更需要发挥对于体育事业的引导、服务和监督作用^[8]。

我国现存的“事业与企业并举、计划与市场并存”双轨制,使得政府几乎掌控全部体育资源,除却高校和军队场馆,隶属于国有资产的大型体育场馆占绝大多数,同时还有很大程度的垄断性场馆资源未进行开放^[7]。这一现实加大了国家财政负担,阻碍了市场活力的激发,又为“权力腐败”和“政府失灵”等行为

滋生提供空间,从而造成场馆运营管理的体制机制落后于时代发展速度,相关政策法规不适用于场馆运行实际,一线管理者实操大受约束,从而严重阻碍场馆可持续发展,为利益相关者关系协同造成极大阻力。

权力配置过程中,政府决策者对场馆的经营权责划分存在模糊边界。调研广州、南京等地的场馆时发现,部分场馆针对哪些项目能经营未能有明确的规章制度。政府授权的经营范围覆盖不够全面具体,场馆管理者不敢放开手脚进行场馆创新运作。周而复始,经营管理就极易陷入行为惰性和缺政的恶性循环。南京奥体中心管理者表示,虽然近年来政府决策者取消了商业性和群众性体育赛事的审批,使得大型体育场馆的发展呈现利好局面,但政策仍未取得理想的执行效果,审批绝大多数仍停留于名义上,实际操作环节并未减少,“有名无实”的政策造成场馆运营管理效率仍待提高。

随着管理体制不断发展完善,大型体育场馆暴露出转企改制难、赛后利用难的困局。由原事业单位转型成为体育产业集团的改革成本巨大,涉及到的利益相关者关系复杂,仅对在职在编、聘用、离退休等人员的安置费用都占有很大比例。南京五台山体育中心由事业单位转为产业集团的高额人员安置费用使得场馆不得不放弃转企改制计划。同时,大型体育场馆存在“一刀切”问题。政府前期建设对体育场馆这一“百年建筑”的长期规划不足,使得场馆模式化问题严重,场馆特色不够明显。广东奥体中心由于未顾及赛后利用问题,亚运会之后场馆功能转化难以实现,不仅使得场馆部门运作协同力差,更存在因无法跟上城市发展和人民需求而使用效益不佳。

3.2 经营管理协同工作不力,降低场馆经营管理水平

近年来我国不断出台推动体育产业发展的文件条例,但涉及大型体育场馆的条例规范尚未取得突破性进展。这使得经营管理者的经营权利未能落实到位;法律明令未禁止的领域不敢涉足;法规制度明确规定的范围权限又不够开放。由于场馆治理体系不够成熟,管理者未能尽到应有职责,部分场馆背离“以体为本”的发展初衷,竞技、职业体育的观赏性不强,商业活动无序引进,群众体育吸引力不足,经济效益和社会效益得不到双向满足,导致场馆陷入低效率循环的经营状态^[9-10]。

大型体育场馆也会面临公益责任和企业盈利的“两难”选择。现有财政补助对自收自支场馆的免费低收费政策倾斜程度不高,要实现场馆生存就需要引入更多的经营行为。以南京奥体中心为例,场馆会举办商演、会展等活动来增加创收,活动举办期间势必

会对周边的交通、安保带来影响。民众想当然地认为场馆必须以承担公益责任为主,给周边民众生活带来的不便就极易引发投诉和不满。政府在场馆经营陷入困境时,也会因为场馆性质问题坚守制度要求。夹杂在民众和政府之间,南京奥体中心在发展初期经营状况举步维艰。

制度的成熟定型是大型体育场馆可持续发展的强大保障。从场馆运营管理的角度而言,应归因于科学、合理、具有普适性的场馆运营规范的缺失。一旦场馆脱离本职,民众怨声载道的现象就会屡见不鲜,作为政府化身的经营管理者也只能成为背黑锅的“替罪羊”^[11]。因此,经营管理者必须明晰自己权责范围,努力构建科学明晰的场馆运营管理体系和治理体系,处理好各项事务的法律、行政和市场边界,提高经营的积极性、能动性和自律性,才能为场馆的长远发展打好基石。

3.3 租赁服务供给成效不高,阻碍主体间和谐关系

随着市场化步伐加快,近年来大型体育场馆在承办体育竞赛、健身培训等活动基础上,积极开展娱乐表演、餐饮住宿、康体修复等服务项目,并采取冠名赞助、广告包厢等方式,逐步开拓经营范围,丰富活动项目。但利益表象背后却存在巨大制度漏洞,大型体育场馆的商业经营规范一直处于空缺状态,市场运作时的“钻空子”现象屡见不鲜。租赁服务者在项目审批过程中拥有权限少、程序运行复杂、时间成本较高,一定程度上限制企业的自主经营权,在其无法满足经济盈利的情况下就会规避社会责任的承担,进而产生经济的负外部效应^[12]。

部分场馆在初期发展阶段,大规模引进商业业态,与体育无关的商业项目混入场馆经营中,导致场馆经济秩序混乱;商业开发扩建破坏了场馆生态圈,出现场地占用、绿化不足、环境污染等问题。在后期清退时,由于违约纠纷等问题难以解决,损害场馆形象,增添运营管理成本。广东奥体中心前些年与滴滴打车公司签订场地租赁协议,签订合同条约不够合理,使得项目清退困难重重。不否认差额补贴和自收自支的大型体育场馆需要多样的市场企业进驻增添活力,但缺乏科学完善的进驻方式,反而会本末倒置,产生不可估量的负面效应。

开放大型体育场馆经营权限首先需要解决的是建立科学合理的场馆运营标准。租赁服务者在进行场馆经营的过程中,哪些项目能够进驻,商业化程度如何界定,社会群体监管如何深入等问题都需要明确的规范条例进行引导。如果不能从制度上给予市场参与者有限而自由的经营权利,租赁服务者潜力就会大大受限,既难以充分发挥市场机制的作用,又会使得场馆

的市场化经营战略越来越背离“以体为本、协调发展”的初衷。

3.4 民众体育诉求表达不自觉,影响主体期望服务要求

作为影响大型体育场馆服务最直接的群体,薄弱的体育素养使得消费使用者在进行体育消费服务时,一是未考虑到大型体育场馆服务中公益产品的经济属性,对是否应该对相关体育服务项目付费存在认知偏颇;二是缺乏健身锻炼和体育消费意识,消费较少向体育领域倾斜,体育产品需求常常位于旅游、购物等需求之后;三是注重个体利益忽视群体需求,存在广场舞噪音扰民、破坏公共体育设施等不良行为,对场馆建言献策时也未能见位思考兼顾多方利益。

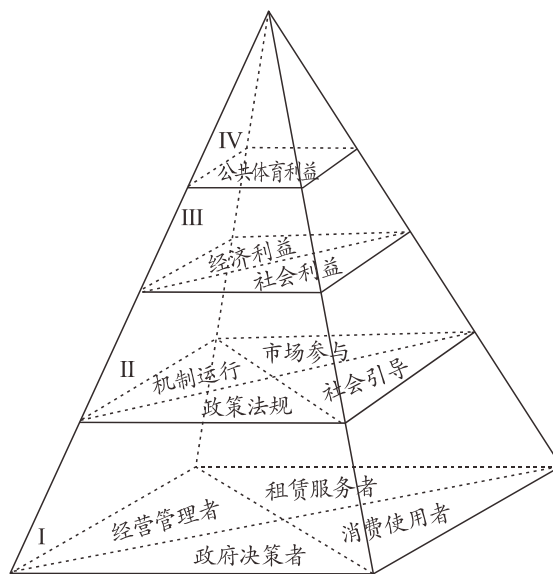
国民经济发展带给消费使用者越来越多选择空间,网球、高尔夫、冰雪等体育运动也进入到民众的视线中。由于部分体育运动的进入门槛较高,对于经济基础和运动基础薄弱的大多数消费者来说,尚未建立起科学的体育消费观念和充裕的资金来源渠道以支撑其参与。同时,资源的稀缺性导致门槛的提高,参加体育锻炼的成本增加,消费者的需求就会下降,越来越多的人倾斜于低门槛体育项目,由此产生的竞争性和排他性会加剧消费者矛盾。

体育运动是群体性的身体活动,带有很强的社会属性;大型体育场馆是社会财富,带有很强的资产专用性。将体育场馆发展纳入体育强国建设是中国社会的巨大进步,但这一进程的落实却是艰难的^[13]。作为国有资产中的公益性产品,大型体育场馆由政府财政兴建,前中后期投入成本巨大,沉没成本难以估量。场馆规划者和经营者要有独到的战略眼光,有计划地扩大体育场馆的城市覆盖面和群众参与度,逐步完善公共服务的基本职能。消费使用者也应根据自身的消费需求,针对性地进行体育消费,在遵守场馆规章制度前提下,科学合理进行体育活动,并积极对场馆建设建言献策。

4 破解大型体育场馆服务利益相关者权责关系失衡的对策

本研究构建大型体育场馆服务利益相关者权责关系的协同机制(见图2)。运行机制是动态、上下交互的金字塔模型,模型底部是参与大型体育场馆服务的主要利益相关者。不同利益相关者对场馆的权力约束不同,表达出不同的利益诉求。根据这一划分,能够得到不同利益权责关系的作用途径:通过政策法规保障场馆服务,借助机制运行改善经营管理,鼓励市场参与激发服务潜能,加大社会引导提升民众素养。将应然与实然相结合,进而明确不同利益相关者主要的利

益诉求,通过合作、竞争与相互制衡的协同机制共同作用,实现位于金字塔顶端的公共体育利益。



注: I金字塔底部是大型体育场馆服务中涉及到的4个利益主体; II不同利益相关者权责关系的作用途径; III主要的利益诉求; IV追求的最终目标。

图2 大型体育场馆服务利益相关者权责关系的协同机制

4.1 推进两权分离,提高政府对体育的治理能力

体育活动开展和体育管理者潜力激发,需要一定制度安排、社会环境和文化氛围的熏陶,这考验着政府决策者职能的发挥和执行能力的预见性。政府决策者作为改革的先行者,要有巨大的政治勇气和强烈的责任担当,解决困扰大型体育场馆发展的难题,实行政治明确、方向准确、执行精确的体育改革。任何情况下,都应将人民健康放在优先发展的战略地位,既要考虑体育场馆的当前效益,更应放眼未来规划长远,在追求公共效益最大化前提下,努力促使场馆经济效益和社会效益协调发展。

针对体育事业发展的不完全及缺陷之处,政府要充当裁判员角色,构建管办分离、内外联动、灵活高效的体育发展新模式,深化服务型、有限型、责任型政府的内涵,从上到下树立“公民本位、社会本位、权利本位”的思想,实现体育治理体系和治理能力现代化。要依靠扩散型政策,深化和推进体育事业和体育场馆改革,打破传统的行政性垄断,实现大型体育场馆经营权与所有权的有序分离。

要维护体育事业的发展秩序,建立权力运行制约和监督体系,为场馆发展创造和维护必要的制度环境。强化体育行业自上而下的组织监督,改进自下而上的

民主监督,发挥同级相互监督作用,从而建立行政监管、服务认证和社会监督相结合的体育场馆管理体系。要将定期绩效考核作为工作的一环,同时采用任长期远监控方式,将工作期间的效益个人化,绩效、纰漏责任化,并加大体育场馆运营管理的反贪反腐力度,改进场馆政治生态环境。

4.2 切实履行职责,保障体育服务供给能力水平

经营管理者的首要任务是切实履行职责。要开展好群众身边的全民健身活动,分层次、分类别引导多种大众运动项目发展,如为广场舞、老年体操开辟场馆空间,定期举办群众体育活动等。要遵循经济效益与社会效益协调发展原则,整合竞赛表演、全民健身、科普教育、安全保障等场馆功能,将体育场馆逐步发展为体育公园、体育综合体,实现体育场馆经营的多样化。完善场馆运营管理的规章制度,做好已建全民健身场地设施的使用、管理和提档升级。激发经营管理者们的使命感、职业归属感和成就感。

场馆财政运作必须最大程度公开、细化,资金监管制度必须进一步完善。确保场馆新兴项目、营收渠道的规范性,有效防止国有资产流失,促进场馆资产保值增值。全面实施绩效管理,定期进行业绩考核,实行人员流动机制,积极引进“年轻态”体育管理人才。开拓民众监督建议渠道,引导社会力量参与场馆建设发展,如建立场馆督导小组。提高场馆服务信息资源开发力度,建立场馆信息网站或公众平台,及时更新场馆开放信息,进行体育知识宣传普及。

结合 5G 和物联网技术,引进智能化场馆管理方案,通过对体育服务的数据分析,精准定位场馆大数据,推动场馆活动预订、赛事信息发布等项目整合,推进智慧健身场地、智慧健身步道、智慧体育公园建设。对场馆硬件设施进行智能升级,如建设开闭合屋顶、移动看台、电子门禁、温控、音控等一系列新设备。通过互联网软件程序来开拓场馆功能,如网站互动、馆内导航、手机付费等衍生服务,提高体育服务的效率和效益,努力做到在场馆智能化的过程中具备整合能力并保持行业领先。

4.3 规范市场行为,满足人民的多元化体育需求

积极推进场馆服务业的市场化进程,建立细化公开透明的市场准入制度,不断优化体育市场环境,保护租赁服务者和消费使用者的合法权益。要加大体育市场的监管力度,构建公平竞争的体育市场秩序,建立完善的企业社会责任自律机制和市场需求导向机制,充分发挥租赁服务者的积极性和创造性。

以市场为导向,追求企业经济利润和场馆综合效益协调发展,这不仅是场馆发展的基本路线,更是推

动企业与政府相协调的根本对策。当前阶段,可以考虑联合场馆组织和相关企业举办全民马拉松、骑行赛事,针对儿童、女性等特殊群体举办相适应的体育培训活动,开发场馆儿童健身区、女性健身区,并提供低收费健身指导。

租赁服务不能单一局限于场馆空间综合利用,租赁服务者要更多从“服务”二字挖掘市场信息。加快推动人工智能与体育实体经济深度融合,创新生产方式、服务方式和商业模式,促进体育制造业转型升级、体育服务业提质增效。例如,利用云计算和大数据技术,可以研究制定科学化的健身方案,建设专业化的培训基地;可以将运动康复、休闲养生、体育旅游、体育用品等行业进行整合,探索产业发展的新思路、新方式。

4.4 培育体育素养,及时表达反馈场馆服务建议

激发群众体育健身需求。积极推进全民健身计划落实,适应人们对体育多样化的需求是场馆功能实现的重中之重。要在经济发展水平和生活消费水平同步提高背景下,引导民众消费向体育倾斜,使体育消费、全民健身参与成为促进个人健康、体育发展和拉动内需的新的增长点。人民群众要积极响应国家全民健身和健康中国战略号召,以主人翁意识融入国家发展的浪潮之中,成为新时代体育强国建设的主力军。

多渠道培养体育创新人才。要鼓励有条件的高校设立场馆服务相关专业,推进“产、学、研、用”协同创新,支持高校、科研机构、培训机构和体育企业等多主体建立规模化、专业化、市场化的体育场馆教学、科研和培训基地,多渠道培养复合型体育人才。要建立场馆人才对接机制,合理安排场馆退休人员,有计划地实现新老员工的交替换代,接纳新鲜血液。

积极培育群众体育素养。广泛开展群众性体育活动,增强体育消费粘性,丰富节假日体育赛事和大众体育活动供给,激发人民多样化、多层次的体育消费需求。提高优质体育赛事活动的举办频率,将广场舞、骑行赛事、竞走队等活动与场馆有效结合。通过互联网或新媒体提高健身活动宣传力度,培育民众的体育消费需求和体育消费习惯,树立正确的体育价值观,提升全民健康、全民健身的意识水平。

4.5 统筹各方利益,构建大型体育场馆“命运共同体”

人民健康是民族昌盛和国家富强的重要标志,体育强国建设更是现阶段全社会共同努力和奋斗的重要目标。为保障这一目标实现,第一,以政策法规为导向,政府要切实保障全民健身基本场地建设,因地、因时、因地制定场馆运营管理和群众体育推行的发展方略,为大型体育场馆发展提供全方位的制度保障、

社会引导和公共服务;第二,保障场馆的机制运行,要协调好经营管理者与各主体的利益关系,构建协同联动机制,确保国有资产的保值增值;第三,鼓励市场参与,发挥各市场主体发展体育场馆、参与全民健身、供给产品服务的积极性和创造性,激发全社会推进体育强国建设的活力;第四,借鉴文化改革的优秀经验,营造全体人民坚定提高健康质量和生命质量的社会氛围,打造共建共治共享的体育治理格局,切实提高体育场馆发展的质量水平。

通过对大型体育场馆服务利益相关者权责关系的研究发现,现阶段我国大型体育场馆的综合效益和管理效率仍未能充分满足人民的体育多元化需求,不利于大型体育场馆健康有序发展。从根源上破解大型体育场馆的发展难题,就必须努力挣脱现有体制束缚,逐步增强机制运行的灵活性,加快完善相关法律法规,充分发挥第三方中介力量的评估作用,积极引导社会群众树立正确的体育文化素养。从协调场馆利益相关者关系出发,构建健康和谐、长远发展的体育场馆命运共同体。在实现公共利益最大化前提下,上下齐心,以体育场馆为基石啃下场馆运营管理的“硬骨头”,攻下中国体育改革的“堡垒”,切实彰显我国推行全民健身计划、实现体育强国建设目标的勇毅和决心。

参考文献:

- [1] 国务院. 体育强国建设纲要[EB/OL]. [2019-12-15]. http://www.gov.cn/zhengce/content/2019-09/02/content_5426485.htm
- [2] 雷厉,肖淑红,付群,等. 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): 10-15.
- [3] 唐刚,彭英. 多元主体参与公共体育服务治理的协同机制研究[J]. 体育科学, 2016, 36(3): 10-24.
- [4] 苗治文. 当代中国体育公共政策分析[D]. 北京:北京体育大学, 2006.
- [5] GABRYSIAK G, GUENTERT M, HEBIG R, et al. Teaching requirements engineering with authentic stakeholders: Towards a scalable course setting[C]. Proc. of the First International Workshop on Software Engineering Education Based on Real-World Experiences, 2012: 1-4.
- [6] 方同义. 多元利益群体的利益表达与和谐社会建设[J]. 浙江社会科学, 2006(6): 10-14.
- [7] FU W P. National fitness and college sports venues opening and management studies paid[C]. International Conference on Internet Technology and Applications. IEEE, 2010: 1-4.
- [8] 崔佳琦,王松,邢金明. 利益相关者视角下政府购买公共体育服务潜在风险研究[J]. 沈阳体育学院学报, 2020, 39(1): 101-109.
- [9] 谭建湘,周良君,陈华. 国内公共体育场馆运营管理研究述评[J]. 体育学刊, 2013, 20(5): 43-48.
- [10] 霍建新,李芾. 北京高校综合性体育馆经营现状研究[J]. 北京体育大学学报, 2007, 30(5): 612-614.
- [11] 高晓波,陈淑莲,乔玉,等. 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.
- [12] 曹可强,俞琳. 论体育公共服务供给主体的多元化[J]. 体育学刊, 2010, 17(10): 22-25.
- [13] 仇军. 群众体育发展的困境与出路[J]. 体育科学, 2016, 36(7): 3-9+48.

