

# 构建大中型公共体育场馆运营转型的动力机制

王国尊<sup>1</sup>, 徐婧<sup>2</sup>, 姚向颖<sup>3</sup>, 邱郁<sup>4</sup>, 陈欢<sup>5</sup>, 沈子弘<sup>1</sup>

- (1. 福建信息职业技术学院, 福建福州 350019; 2. 福建警察学院, 福建福州 350007;  
3. 福建师范大学体育科学学院, 福建福州 350108;  
4. 福建体育职业技术学院, 福建福州 350003; 5. 闽江学院, 福建福州 350108)

**摘要:**通过文献资料调研、专家访谈、实地考察、案例分析等研究方法,以落实大中型公共体育场馆运营转型为主线,剖析其内外动力因素。外部动力包括场馆改革顶层设计形成的压力、民众对场馆新需求形成倒逼场馆改革的动力、体育产业兴起构成新的冲击力;内部动力在于现有场馆运营困境和员工发展受限。当前场馆具备运营转型的外部条件,但微观主体动力不足,增加了转型的难度,提出创新场馆管理体制机制,以公益性与市场化相统一为出发点,培育体育产业公司集群的策略。

**关键词:**体育场馆;运营转型;经营权;动力机制

中图分类号:G80-05

文献标识码:A

文章编号:1007-7413(2018)04-0030-06

## To Construct the Dynamic Mechanism of Operation Transformation of Large and Medium-Sized Public Stadium

WANG Guo-zun<sup>1</sup>, XU Jing<sup>2</sup>, YAO Xiang-ying<sup>3</sup>, QIU Yu<sup>4</sup>, CHEN Huan<sup>5</sup>, SHEN Zi-hong<sup>1</sup>

- (1. Fujian Polytechnic of Information Technology, Fuzhou 350019, China;  
2. Fujian Police College, Fuzhou 350007, China;  
3. Fujian Normal University, Fuzhou 350108, China;  
4. Fujian Sports Vocational Education and Technical College, Fuzhou 350003, China;  
5. Minjiang University, Fuzhou 350108, China)

**Abstract:** It tends to carry out the operation transformation of large and medium-sized public stadium as the main line, and analyze its internal and external dynamic factors by means of literature investigation, expert interview, field investigation, case analysis and other research methods. The external dynamic includes the pressure of the top-level design of the stadium reform, the new demand for stadiums has been the driving force for the reform of the pavilion, and the rise of the sports industry constitutes a new impact. The internal dynamic includes the stadium operation predicament and the employee development limitation. At present, the external conditions of the operation transformation of the stadium are available, but the lack of power of the micro subject has made the transition difficult. This thesis proposes an innovative stadium management mechanism, and develops the strategy of cultivating the cluster of sports industry companies based on the unification of public welfare and marketization.

**Key words:** Stadium; operation transformation; right of management; dynamic mechanism

当今中国体育场馆存量问题及运营困局不可避免摆在台面上,大中型场馆赛后运营表现出体制机制不适应,运营效能不佳、服务能力不强、配套政策不健全、持续发展动力不足等问题。作为党的十八届三中全会最为重要的成果,提出了使市场在资源配置中起决定性作用,更好发挥政府作用的重要论断,在不断深化改革之际,用市场配置方法撬动大中型场馆的运

营。政府投资规划建设场馆的目的是加强体育事业和体育产业的物质基础,是提供公共体育服务,汇聚城市的人文精神,2014年国务院《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》(国发[2014]46号,以下简称意见)发出对体育场馆全面深化改革的信号——转型。场馆如何转型,微观上管理层没有明确的说法。创新场馆运营机制,推动全民健身国家战

收稿日期:2018-05-21

基金项目:福建省中青年教师教育科研项目(JAS160899)

第一作者简介:王国尊(1973—),男,福建福州人,副教授,硕士。研究方向:体育人文社会学、体育教育训练学。

略实施,推进职业体育改革,在全面深化改革中去解决场馆转型的难题。从构建场馆运营转型的动力机制着手,探寻场馆改革的政策如何实践落地,是文章研究目的所在。

## 1 大中型公共体育场馆运营转型的动力分析

大中型公共体育场馆(以下简称场馆)运营转型过程中,作为动力系统的主体有政府职能部门、社会和场馆自身,他们分别扮演不同的角色。影响场馆运营转型的因素包括宏观层面的顶层设计、政策法规,微观层面的单位属性、绩效激励机制,社会经济发展和民众需求等方面。从运作过程考察,这些因素相互影响。

### 1.1 外部因素分析

#### 1.1.1 场馆改革的顶层设计是自上而下的压力

习近平总书记指出:“全面深化改革,就是统筹推进各领域改革,就需要有管的总体目标,也要回答推进各领域改革最终是为了什么、要取得什么样的整体结果这个问题。中国改革经过30多年,已进入深水区,好吃的肉吃掉了,剩下的都是难啃的硬骨头。”<sup>[1]</sup>全面深化改革场馆的路径,深化就是针对总目标,加强场馆改革的顶层设计,创新场馆运营机制,引入企业制度,激发市场活力,盘活场馆存量。推行场馆设计、建设、运营管理一体化模式,增强复合经营能力,形成品牌的专业化运营。目标决定路径,路径内生于目标,没有清晰的改革目标就难以抽象下一步的改革路径<sup>[2]</sup>。

体育产业的政策、社会、市场的环境转好,逐步形成政府调控、社会资本介入的好开端。2015年1月,国家体育总局《体育场馆运营管理办法》,推动以混合所有制等形式参与场馆所有制运营。2016年1月1日开始对符合条件的体育场馆免除房产税和土地使用税,参照《财政部国家税务总局关于体育场馆房产税和城镇土地使用税政策的通知》。2016年5月国家体育总局《体育发展“十三五”规划》,探索大型体育场馆所有权与经营权分离。2016年7月国家体育总局《体育产业“十三五”规划》,推进场馆经营权流转,引入社会资本和现代企业制度。2016年10月国务院《健康中国2030规划纲要》,推动场馆所有权、经营权分离改革。2016年10月国务院《关于加快发展健身休闲产业的指导意见》,通过管办分离、公建民营等模式,市场化运营满足多层次健身消费需求。

#### 1.1.2 自下而上倒逼场馆改革发展的力量

(1)健康的消费观形成。《全民健身计划(2016—2020年)》如同催化剂,按照世界发展趋势,当人均GDP达到1万美元时,人对于体育、文化、娱乐的需求有一个飞跃,现代社会的快节奏容易引发亚健康和心理疾病。目前徒步、路跑、骑行、游泳等大众性健身项目火爆,持续的锻炼不仅能改善身体的内平衡,而且能调情绪、减压力、强意志。“全民健身—全民健康—全民小康”已经构成一个完整的逻辑链。2015年全国马拉松全马数量是33场,完赛人数是3.7万人,2016年全马数量共计108场,完赛人数是14万人。2017年10月NBA中国赛上海站,勇士队对森林狼队,容纳18000名的梅赛德斯奔驰中心座无虚席。近年各地兴起的马拉松、休闲体育热、观看高端赛事等现象表明,一种健康的消费观成为潮流,改善了居民的消费结构,为高达数万亿的体育产业预期奠定了思想基础。

(2)民众健身对场馆的需求。第六次全国体育场地普查数据是人均1.46平方米,到2025年规划指标是人均2平方米,经常参加体育锻炼的人数达到5亿的目标。开放场馆大多是属于体育系统,处于半经营+公益开放状态,不能高效服务于大众体育,不利于体育产业的融合发展。在全身健身提高到国家战略高度,引入场馆运营的现代企业制度,综合产业运营元素、公益需求元素,满足民众健身需求效果的“互联网+健身站点”综合服务模式,这是E时代的高效率、低成本的模式<sup>[3]</sup>。

(3)体育产业兴起所形成的参照系构成冲击力。党的十九大报告明确新时代我国社会主要矛盾:人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。体育产业发展取决于消费者的货币投票,满足人民获得多样化体育服务产品的需要。

场馆作为一个体育服务终端,在规划时应在服务功能的融合上精心设计。场馆为消费者提供了现实交流的平台,成为社交中间体<sup>[4]</sup>。奥林匹克文化占有份额最大,以其为核心形成多元的综合体运营。场馆综合体引领民众消费,提升业绩。市场经济下人们习惯了体育付费,体育休闲激发人们在参与中感知快乐,健身的需求从单一向多元项目发展,向“健、寿、美”目标发展。于是民众对场馆综合体需求倒逼着其转型。

### 1.2 内部因素分析

#### 1.2.1 管理体制束缚

场馆的事业体制是在计划经济下建立的,追求的

是公益性,不计算成本,不提折旧,与市场经济不相适应的问题显现。作为体育部门的事业单位,上级行政管理范围过宽,场馆自主权少,预算成为体制障碍,对外投资须论证报批。过多依赖政府资源,单位内部官僚主义严重,公益服务质量和运营效率不够高<sup>[5]</sup>。运营的项目单一,体育的形态结构简单。主要靠出租场地设备而获得租金,大型赛事和文体产业高端项目策划力缺失,产品的附加值低。

### 1.2.2 员工发展受阻

场馆规模大、设施全、标准高,较易得到体制内大型赛事的主办权。由于赛事数量有限,日常运营费用巨大,致使场馆都面临亏损。事业的财务制度决定了单位只能收支平衡,有市场机遇时难以举债发展,经营的主动性和创新性不足,缺乏社会力量介入,排斥产业价值,其经济功能难以全面实现<sup>[6]</sup>。根据国家体育总局 2011 年的调查,2010 年全国 242 家大、中型体育中心 2010 年的运营收入为 9.1 亿元,运营支出为 11.9 亿元,平均每个中心收入 376 万元,支出 491.7 万元<sup>[7]</sup>。收入过低,亏损运营。

员工知识结构具有体育专业性,通过行政档案管理使得人力资源长期滞存,对体育产业政策研究不透。“体育+”“+体育”时代,缺乏体育管理与营销人才,大型赛事策划运营的复合型人才少。激励机制不健全,员工的贡献与工资、奖金差别不明显,创新动力不足,员工发展受阻。

### 1.2.3 新建场馆的运营困惑

从第五届全运会新建 2 个场馆到第十三届全运会新建 21 个场馆,改造 15 个,利用现有 11 个。供给场馆面积规模大,资金投入大。广东奥林匹克中心 16.7 亿,长沙新世纪体育中心投入 12 亿,南京奥林匹克中心项目 25 亿<sup>[8]</sup>。深圳大运中心投入 35 亿,福州海峡奥林匹克体育中心投入 36 亿。2011 年,全国体育系统共新建体育场地 1 197 座。

场馆为承办竞赛而建,硬件设施高端,占地面积大,新建的场馆不再新增事业编,要通过政府购买公共服务的做法,而后续的投入资金巨大,营利点不明晰。国有资本动力不足,少有社会力量介入而造成运营困惑。运营能力较强的场馆,如北京工人场、黄龙体育中心和武汉体育中心等年运营收入则高达亿元左右<sup>[9]</sup>。不同运营机制业绩相距甚远。

## 1.3 场馆转型的动力机制要素和模型构建

毛泽东在《矛盾论》中说:“外因是变化的条件,内因是变化的根据,外因通过内因而起作用。”<sup>[10]</sup>同样,影响场馆运营转型的因素有内外之别。动力机制是指若干相互联系与作用的要素构成特定功能的有机整体。

### 1.3.1 场馆转型的动力要素的联系

政府规划促进场馆与市场融合,减少转型的阻力与内耗。体育产业以其鲜明的市场导向,将固封已久的场馆推入市场,提供产品和服务,成为场馆转型的重要动力源。政府培育扶植产业公司集群,让场馆所有权与经营权分开,给民企在经营权方面以充分的话语权<sup>[11]</sup>。只有场馆内部动力产生,员工积极性被调动,体育产业公司集群的壮大,才能提高体育产品的附加值,形成消费市场。在发展中解决场馆公益和运营目标均衡、企业经营者与员工的持续发展等问题。

市场机制是基础性的资源配置方式,自主地把资源配置到效益最好的环节中去,充分体现以市场配置为基础的资源配置机制<sup>[12]</sup>。建立现代企业制度,将激励、风险、竞争等机制引入场馆运营,形成供求、价格等因素有机结合,增强经济主体的场馆内在动力,诊断社会需求,提高使用效率,增值体育资源,发展科技,降低运营成本,提高服务质量。

经济学“供给”指一方向另一方所能提供的条件,由需求而建立的联系中必须加上供给相结合,否则需求再主动积极也是枉然。场馆转型以人为本,发挥现代企业的综合体服务功能,将企业目标与社会目标结合,提高人民生活质量,提升国民的健康水平,紧扣自身的体育人文价值。以人的终极关怀为皈依,场馆变得富有市场潜力。

### 1.3.2 场馆转型动力机制模型构建

场馆改革顶层设计的压力、民众对场馆新需求形成倒逼场馆改革的动力、体育产业兴起构成新的冲击力等外部动力,演化作用于场馆内部动力,而政府通过管理将动力汇集,朝着总体目标形成的场馆转型动力机制(图 1)。

综上所述,在多元动力推动下促进场馆转型,但微观主体动力不足,增添了转型的难度,因此,体制机制创新是关键,打破场馆单一事业编制,引入混合所有制,提高场馆的资产通用性,是现实的选择。

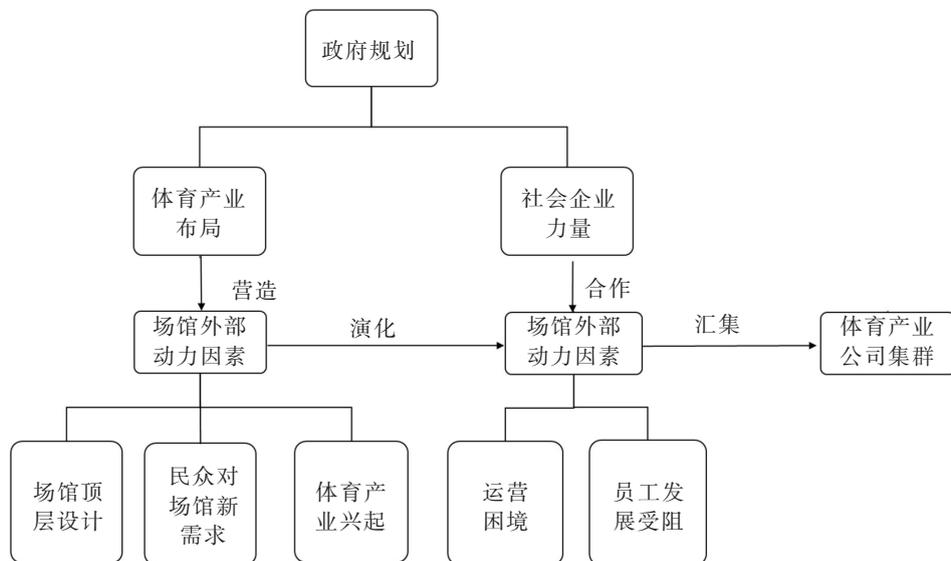


图1 场馆运营转型动力机制模型

## 2 场馆运营转型的策略与措施

### 2.1 创新场馆管理体制机制

政府向场馆植入社会力量,向现代企业制度运营转型,推动场馆所有权和经营权的分离,优化运营模式,实现权责明晰的场馆运行机制,提高市场适应度。要让社会力量对场馆放心投入,场馆的承包期限第一轮15年。承包期的延长会给注资的企业带来保护,有利于场馆可持续发展。如同产权在手中,会爱惜。第二轮的承包期能否再延长15年,承包的场馆经营权的信心也定将被提振<sup>[13]</sup>。政府面对数十亿的场馆资产要舍得利益,放开场馆的经营权进入市场,并允许经营权流动,发挥市场配置资源的作用,鼓励社会力量参与,借助其资本优势,允许混合所有制经济,就是指国有、集体、非公有资本等交叉持股、相互融合形成的经济体制<sup>[14]</sup>。在混合所有制经济框架下,优秀的民营资本合资组成混合所有制企业,可以改善民营资本的发展空间和持续增长潜力<sup>[15]</sup>。场馆规划建设实力加上民企的活力等于企业的竞争力。

### 2.2 转型场馆的公益性与市场化统一

运营转型不忘公益,重视场馆公益性和社会责任,强调场馆综合效益的实现,优先安排政府主办的重大赛事及公益活动,并按实际成本收取费用。每年免费开放若干天数供全民健身活动使用,组织群众性体育活动,打造品牌体育赛事和群体活动,保证场馆运营健康发展。中体公司运营以佛山“岭南明珠”为

例,2013年累计向公众免费开放73天,营业收入2600万元,承办大型活动115场次,接待全民健身近70万人次,各类活动观众50余万人次。北京体育之窗公司将国安队主场门票赠予社区或学校,让父母陪孩子集中看台观赛,培养对球赛的感情,为付费观赛奠定基础。华熙Live·五棵松篮球公园周一至周五免费对公众开放等。

### 2.3 培育体育产业公司集群类型

体育产业运营商主要依据观众的关注度排名,填补市场空白中发展。大多成熟的公司成立于2000年左右,经过十余载的市场历练,有了资金、技术和人才的沉淀。产业利润预期引得实力雄厚的集团注入资金。2014年国家体育总局去除影响体育产业的各种规定,体制内对国际大赛最后的束缚是外事邀请和大会的治安、交通、消防的一些规定。面对弱小的体育产业更要政府的扶持。目前主要有六种类型:综合体运营型、品牌连锁运营型、委托运营型、事业与企业合作型、事业改企业运营型、跨界组合型。

#### 2.3.1 综合体运营型

场馆需要巧妙设计,以大幅降低资产专用性,提高资产通用性。让场馆运营与文化演出、城市休闲、旅游观光形成更大的产业融合<sup>[16]</sup>。互联网+的时代,打造场馆综合体商业赢利模式,集竞赛观赛、文化演出、广告、商务会展、吃喝玩乐于一身。五棵松体育馆是2008年奥运会篮球馆,规模附属面积大,运营成本高,运营引擎在哪?华熙集团将其改造成五大功能区,它们分别是五棵松体育馆——首钢队的主场、M

(汇源)空间——乐迷家园; Hi-park 篮球公园; Hi-central 文娱广场和 Hi-up 吃喝玩乐。华熙 Live. 五棵松是在 500 多亩的土地上构建以体育、娱乐为核心,融合生活,引领健康。《意见》出台迎来了场馆发展机遇期,2014&2015 年,场馆活动数量超过 420 场,吸引人流约 500 万,实现正现金流,运营转型率先示范。

### 2.3.2 品牌连锁运营型

将篮球文化提炼到场馆综合体运营中形成品牌连锁。如华熙 Live 系列,理念新、体制活、实力强构建了五棵松场馆运营模式。2008—2016 年华熙集团先后投入 10 个亿,成功商业模式基于场馆群项目的规划和运营需求的设计,之后便是连锁运营。已经在成都和重庆投资华熙 Live. 成都 528 和华熙 Live. 重庆鱼洞。计划在多个省会城市推广华熙 Live. 五棵松模式,形成资本输出、管理输出、品牌输出。

### 2.3.3 委托运营型

委托运营是指政府将场馆限期的经营权转让给运营方,期满将场馆交还。凭借对体育赛事、娱乐以及培训等资源的整合,中体竞赛管理有限公司参与到场馆前期论证、工程建设及运营管理一体化项目,运营总面积超过 60 万平方米,资产超 50 亿,每年举办活动超 300 场,接待超 600 万人次。通常合同约定的经营期限为十五年。

### 2.3.4 事业与企业合作型

用企业机制弥补事业运营型业务短板,如北京体育之窗与北京工人体育场(馆)、海口五源河文化体育中心、陕西体育场、天津市奥林匹克体育中心、上海虹口足球场、长沙贺龙体育中心等合作的商业体育、赛事、职业俱乐部、票务、安保开发等。

### 2.3.5 事业改企业运营

用现代企业制度改革场馆事业单位对市场运营的不适应。深圳体育中心、上海体育场、五台山体育中心都进行了转企业的改制。

对人员分流、身份变化导致的利益损失,应考虑职工多年积累的年功贡献,社会保障体系不统一造成的保障水平差距等因素,支付置换成本,单位无力支付则由政府财政补贴<sup>[17]</sup>。

### 2.3.6 跨界组合型

体育商业化与其他行业容易跨界组合。周边的医院、学校配套,带动第三产业,拉动就业,人口向场馆聚集,促进全民健身,对经济和社会发展做出全方面的贡献。体育社团充当了政府与社会之间联系的最佳载体,球迷不分年龄、地位而有着共同爱好聚在

一起,体育社团专业水平提升,促进协会实体化改革。

## 2.4 培育产业公司的文化向心力

吸引职业联盟球队的入驻,球迷往往投入巨大的热情,成为聚集城市情感的纽带,带动全民健身和市政建设,促进城市现代化建设。球队的成功还会提升城市的知名度而成为一张名片。2011 年 CBA 总决赛北京首钢与广东宏远的比赛登陆五棵松,在球迷助威中北京首钢获得桂冠。2015 年首钢主场搬到了五棵松,2016 年底地铁五棵松站出口直接连接到华熙 Live. 五棵松,正是人民的体育文化需求倒逼着市政的投入,提升交通便利。

## 2.5 培养场馆复合型人才

体育产业需要人力资源作支撑,特别是休闲项目,不仅要精通体育,对体育的人文价值要有深刻的理解,还要掌握体育产品和服务市场的知识和运作能力<sup>[18]</sup>。要借鉴国外经验,组织人才赴欧美考察,将欧美高端的赛事资源引入国内,打造传统的品牌赛事,活动策划与节假日结合,让人民有更多的获得感。北京体育之窗公司拥有金融、营销、传媒、语言、体育、史学等各类人才,组织专业人才出国考察,将体育服务产品引入国内。如 2015 年将 NBA 赛事推广到国内,场馆是载体、内容是核心、粉丝是基础。员工爱好体育,精通赛事运营,推广了 NBA 赛事,目标又移向了英超。公司致力于场馆资源和版权赛事资源融合,创新移动互联网运营平台,实现体育、娱乐、产业链的价值重组。

## 2.6 升级场馆管理版本

靠租金和政府补贴过日子的场馆运营为 1.0 版本;将收入结构中商业赞助等无形资产占比高的场馆运营为 2.0 版本;华熙 Live. 五棵松旗舰店是场馆运营 3.0 版本,以体育娱乐为核心,配以吃喝玩乐,打造新生活体验地。目前已启动 4.0 版本,利用互联网,提升场馆智能化水平,优化观赛观演体验。

## 3 结语

体育产业的快速崛起搭建了场馆与市场的链结,理解好场馆的顶层目标设计,把场馆运营方案的质量放在第一位,包括整体的关联性和实际可操作性。对率先示范的案例应总结归纳,普及推广。场馆市场是区域不平衡、差异化很大的市场,需要更多的配套政策。将场馆运营转型嵌入新时代的大格局中去思考,场馆的价值与内涵才能获得全新的依托和指向。要

牵住改革“牛鼻子”,放开场馆经营权为改善体育民生,场馆产业价值成为其转型的催化剂,只有充分建立激励机制,在深化改革中转换动能,场馆转型方能走出大模样。

## 参考文献

- [1]郭强. 深入准确理解全面深化改革[J]. 求是,2017(10):20-22.
- [2]刘亮. 全面深化改革背景下我国体育改革的逻辑、目标、动力及路径[J]. 体育科学,2015(10):10-16.
- [3]康天成. 谁动了中国体育产业的奶酪? [M]. 北京:人民日报出版社,2016:34-44.
- [4]张建华,陈青,钟全宏. 体育文化力的内涵及其特征[J]. 首都体育学院学报,2006(11):51.
- [5]徐晓新,张秀兰. 公益类事业单位改革:来自社会企业的启示[J]. 北京师范大学学报,2013(5):107-108.
- [6]王国尊. 大中型公共体育场馆管理运营模式研究[D]. 福州:福建师范大学,2006:15-19.
- [7]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(10):17-24.
- [8]陈元欣. 大型体育场馆设施供给研究[M]. 武汉:华中师范大学出版社,2011(12):79-80.
- [9]陈元欣,王健. 我国公共体育场馆发展中存在的问题、未来趋势、域处经验与发展对策研究[J]. 体育科学,2013(10):3-13.
- [10]毛泽东. 毛泽东选集第2版[M]. 第1卷. 北京:北京工业大学出版社,1991:302.
- [11]李锦. 当前国企混合所有制改革势态与模式(下)[J]. 现代国企研究,2017(8):19-27.
- [12]陈融,邱建钰,陈圣平,等. 竞技体育资源配置与政府宏观调控策略[R]. 2005:24.
- [13]卢义杰. 土地承包期延长30年将给农民带来什么[N]. 中国青年报,2017-10-12(3).
- [14]高志芳,王晓亮. 混合所有制下国有资产保值增值机制研究[J]. 河北经贸大学学报(综合版),2017(9):63.
- [15]朱振伟. 我国民营资本参与混合所有制经济的意愿、顾虑与对策研究[J]. 上海市经济管理干部学院学报,2017(9):10-17.
- [16]杨强. 体育产业与相关产业融合发展的内在机理与外在动力研究[J]. 北京体育大学学报,2013(11):24.
- [17]赵立波. 文化事业单位改革模式选择与推进战略[J]. 北京行政学院学报,2012(5):1-6.
- [18]任海. 论体育产业对中国体育发展的影响[J]. 体育科学,2015(11):13-18.

[责任编辑 魏 宁]