

论市场经济条件下的体育场馆经营与管理

文/陈前进 熊新华

一、我国体育场馆的经营现状

1、我国体育场馆性质分类

从产权的归属来看,我国体育场馆可分为国有、集体、个体、外资、(含中外合资)、其他。在这5类体育场馆中,虽然国有型的占有相当大的比重,超过了三分之二,但已经说明我国体育场馆的产权性质已呈多元化状态,标志着体育从纯政府事业开始了向着社会化方向的转移。从场馆的经营性质来看,我国体育场馆可分为公益型、事业型、营利型三类,公益型场馆指用于运动训练、竞赛、各类福利性社会体育活动的体育场馆。此类场馆大多属于国有性质,一般为中等或中等规模以上。事业型场馆指学校及各类企事业单位所属的场馆,此类场馆在改革开放之前主要用于单位内部师生、职工的体育教学和群体活动,但目前已逐步向社会公众开放。营利型体育场馆指以营利为目的的商业性体育场馆,包括单独经营场馆,宾馆、饭店等附设的体育场馆等。

2、体育场馆经营工作迅速发展

目前,我国已有体育场馆60多万个,而且每年还在以一定的比例迅速增长。随着市场经济和体育产业的不断发展,体育场馆基本上确立了“以体为本”的经营理念,场馆经营性开放比率不断提高,经营领域不断拓宽。体育场馆经营项目投资、引进和管理,由过去的政府单一型逐步形成场馆、社会、企业、外资等多元化的参与局面。经营项目逐渐多样化,除“以体为本”,提供健身娱乐项目外,还提供桑拿、康复理疗按摩、健身咨询、美容以及餐饮服务,经营效益显著提高。

二、我国体育场馆经营管理中存在的问题

1、体育场馆运行机制影响资源效益的发挥

目前,我国体育场馆所采用的运行机制主要有:少数采用封闭式管理,全额预算拨款,统收、统支、统管。这种运行机制没有与市场接轨,主要承担上级机关分配的体育训练比赛任务,造成大量国有资产闲置。大多数采用经济责任制和承包经营责任制。但承包责任制的经济指标缺乏科学的依据和客观标准,不利于健全和完善场方自主经营、自负盈亏。

2、经营管理人才缺乏

体育场馆经营管理人才缺乏,尤其是缺乏体育经营管理的专业人才,目前我国体育产业从业人员中既懂经营管理又懂体育的人才仅数百人。各场所的经营者业务素质普遍不高,大部分是半路出家。经营者中一部分是体育专业毕业的人才,但由于很长时间内我国教育体系中没有培养体育经营人才的院校及专业,也没有培养体育经营人才的专业书籍,受高校课程设置的影响,他们缺乏经济、法律等方面的知识;另一部分则既不是体育专业的人才,也非经济人才,他们缺乏有关健身娱乐方面的专业知识,这些都客观上限制了体育场所的发展。由于经营管理者业务素质不高,因而他们所使用的经营手段普遍比较落后。作为体育市场的管理人员,应该是识体育,懂法律、会管理的复合型人才,以适应工作的需要。

3、场馆利用率不高

尽管不同的项目场地、器材设施的利用率不尽相同,但总的来说,目前我国体育设施利用率较低,其中最低的高尔夫球场只有12.50%,乒乓球的场馆利用率平均只有50%左右,最高的综合体育场也只有56.80%。不少场地器材经常处于闲置状态,周一至周五的白天表现更为突出。大部分运动项目场地都不同程度地存在利用率低下的问题。

4、群众体育消费意识淡薄

当前我国不同人群的体育意识较以前有了明显的增强。但是,由于多种主、客观因素的影响,多数人的体育欲求还不甚强烈。有关调查数据显示我国各地体育消费占生活消费支出的2%~7%,反映了我国的体育消费水平还是比较低的,与经济发达的国家相比,存在较大的差距。根据有关资料介绍,经济发达国家人们日常生活中用于体育消费方面的开支,通常为整个社会消遣和娱乐费用的30%~40%。当今美国人认为体育消费应占消费总额的20%左右,据美国新闻界的调查统计表明,1988年美国人的体育消费总额已经为470亿美元。

5、经营手段落后

在体育场馆健身娱乐业项目所采取的营销手段中,比较原始的一般性手段居于主导地位,处于比较原始和随意的水平。尤其是一些传统体育的健身娱乐项目更是如此。具有健身娱乐专业特色的营销手段和渠道,尚未得到普遍推广。尽管许多场馆都不同程度地推行专业性的俱乐部会员制,但不少场所只是流于形式,停于表面,充其量是一种打折优惠的形式,既没有为会员组织有关的系

列活动，也没有规定会员的权利和义务，没有领会到会员制的精髓。而且目前大部分场所使用的经营手段基本上是被动性的手段，具有时代性特征的主动性经营手段很少得到采用。

三、我国体育场馆经营管理对策

1、体育场馆应围绕本体产业规模发展

在计划经济向市场经济过渡的初期，很多场馆为增收节支，解决资金短缺等问题，出现了“变形”现象，如有的场馆办家具城，破坏了场馆的结构，违背了“以体为本”的原则。经过这几年的摸索，体育场馆经营逐步明确了思路，即：以场馆资源为基础，利用体育专业人员技术指导性强的优势，发展技术培训；增加横向联系，广泛开展健身、娱乐、休闲、餐饮、住宿、保健、咨询、服装等“一条龙”服务。这样才能推动综合性体育场馆逐步实现由事业型管理向经营型管理的过渡，并解决场馆管理办法不完善、资金短缺等自身的问题。

2、体育场馆建设功能应多样化，设施配套齐全

长期以来，大型体育场馆作为公益性体育设施，一直由国家出资建设。设备老化，设施水平低，功能单一的情况，越来越难以适应日益增长的全民健身和娱乐的需要。解决这类问题，最好在项目规划可研阶段，充分考虑赛后的休闲、娱乐、健身等使用功能和对外经营需要，提高其利用率，协调竞技体育与社会体育并行发展问题，使之不仅用于比赛、训练，而且能向广大群众开放，充分发挥其社会效益、经济效益。假如在前期规划设计时不注意日后对外经营的需要，等竣工后再在单一功能的基础上谈如何走向多元化，如何拓展经营渠道，则为时已晚，那会大大降低大型体育场馆的自我发展与生存能力。业内人士曾提出改变空间结构的建议值得采纳：设计当中可以考虑装移动坐席或升降幕布、活动隔断。用移动坐席扩大活动空间，消除单一比赛或训练所带来的结构方面的缺陷；用升降幕布或活动隔断依据参赛人数和各类项目将场馆分割成大小不同的场地，使建筑空间具有可变性，令使用功能多样化，为赛后利用和市场运作创造良好条件。

3、积极进行多种体育项目场地的开发，建立以人为本的俱乐部文化

足球、乒乓球、羽毛球、游泳等一些群众喜闻乐见的体育项目的场地开发，是进行体育场馆产业化的重点。这体现了以服务人民为本的经营思想。在这些体育项目中，可以采取成立俱乐部的方式培养和固定相应的运动娱乐群体。这样的俱乐部主要为运动参加者提供体育设施，并为保持和提高参加者的健康状况和体质水平进行运动指导性工作。在经营俱乐部的过程中，可以努力使俱乐部内形成独特的俱乐部文化，争取让所有的会员在俱乐部内有一种荣誉感和归属感，使俱乐部成为每一个会员的心灵之家，为整个城市或是社区的精神文明建设贡献自己的力量。俱乐部的经营理念应该是：以人为本，增进顾客的身心健康，并在顾客之间建立一种良好的人际关系，宣扬社会主义新风尚。

4、解放思想，通过企业冠名的运营模式，筹集社会资金

体育场馆的场地开发需要大量资金，但限于目前的条件，政府一时又不可能提供足够的财政支持。这就需要我们解放思想、开动脑筋、多想办法。对体育场馆运营的研究颇有建树的俄勒冈大学华沙体育产业中心教授丹尼斯·霍华德（Dennis Horward）指出，虽然他对中国的体育场馆运营了解的不多，但是他认为，让企业冠名体育场馆是“体育场馆运营的良好途径之一”。企业对体育场馆的冠名权在美国真正被认识，并被广泛运用也不过是近10余年的事情，但是这一运营模式已经被认为是“非常有效的运营方式”。企业为了冠名体育场馆，自然是需要交纳巨额赞助费用，这笔钱甚至可以成为新的体育场馆的“建设资金”的一部分，而依赖这笔资金确保体育场馆的日常运营也是非常现实的目的。当然，冠名企业从这样的合作中获得的利益也是非常实际和可观的。目前在美国最受欢迎的四大职业体育项目NBA篮球、冰球、美式足球（橄榄球）和棒球中全部122个体育馆，有83个都已经采取了企业冠名的运营模式。

5、必须改革体制，转变运行机制

目前，我国的体育场馆所采用的运行机制主要有：少数采用封闭式管理，全额预算拨款，统收、统支、统管。这种运行机制没有与市场接轨，主要承担上级机关分配的体育训练比赛任务，造成大量国有资产闲置。大多数采用经济责任制和承包经营责任制。但承包责任制的经济指标缺乏科学的依据和客观标准，不利于健全和完善场方自主经营、自负盈亏、自我发展的运行机制，不利于国有资产的保值增值，已经到了不改不行的阶段。采取资本多元化的运作方式，如股份制，合作形式等，可以突破单纯靠自身创收增资的运行模式，这样的场馆还较少，如长春的五环休闲城，完全按照国家规定的标准的股份制形式运作，收效显著。目前，改革现行的运行机制，根本问题是产权归属问题和缺乏改制政策问题。因此，政府有关部门应尽快出台推动综合性体育场馆经营体制改革的政策、法规和制度。各综合性体育场馆也应按照国家建立现代企业制度的基本要求，积极探索体育场馆管理的新模式和新路子。

6、充分挖掘体育场馆的商业潜力

结合国外的经验，主要有3种方法可以增加场馆的商业收入。一是扩展广泛的休闲设施，如高级座位、包厢、餐厅、酒吧等。很多欧洲足球俱乐部的新赛场就是通过这种方式显著提高其比赛日的收入。比如：在阿姆斯特丹Arena体育场举办阿贾克斯足球赛，大约有50%比赛日收入是通过商业

对商业的方式得到的，而这些仅占场馆面积不到10%的设施，都是通过VIP和商业人士在高档餐饮、服务和坐席的额外消费中得到的。二是最大限度地利用场馆建筑本身。场馆通常是没有比赛的日子多于比赛日，在没有比赛的日子可以把场馆变成会议设施，零售、博物馆、康体中心、电影院等。当这些设施可以在比赛或非比赛日得到双重利用的时候，额外的优势和作用就能够显现出来。三是在场馆内开展各种非体育活动，这些活动通常都是非常赚钱的，比如音乐会或公司等。为了达到这个目的，必须具备两个重要条件：当地必须具备这种活动的广泛市场，而且场馆的设计必须具备举办非体育类活动的功能条件（作者单位：江西公安专科学校）

相关链接

实现我国体育产业资本运作的主要途径探讨
我国体育产业发展的若干问题的思考
经济全球化对我国体育产业的影响
体验经济对体育营销的创新研究
浅论我国体育经济发展状况
我国企业如何借助2008北京奥运腾飞
北京市体育经纪人培养现状及对策研究
论市场经济条件下的体育场馆经营与管理

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心