



近5届奥运会举办城市大型体育场馆的开发利用

叶小瑜¹, 谢建华²

摘要: 运用文献资料法、案例分析法等研究近5届奥运会举办城市(亚特兰大、悉尼、雅典、北京和伦敦)的奥运场馆赛后开发利用策略。研究发现:高度重视场馆科学设计与赛后规划,建立专业开发机构,积极引进职业体育赛事,注重发展多业态综合运营是近5届奥运会举办城市体育场馆开发的成功经验。建议我国大型体育场馆应科学规划场馆赛后运营,积极融入城市生活;夯实职业体育基础,加大无形资产开发力度;开发场馆多元价值,推动多业态综合运营;打造四季多元的大型活动,创立具有自主品牌特色的驻场演出;组建专业管理团队,加强中介机构合作,实现场馆运营效益提升。

关键词: 奥运会;大型体育场馆;开发利用

中图分类号: G80-05 文献标志码: A 文章编号: 1006-1207(2014)03-0006-05

Study on the Development and Utilization of the Large-scale Stadiums of the Latest Five Host Cities of Olympic Games

YE Xiaoyu, XIE Jianhua

(Shanghai University of Sport, Shanghai, 200438, China)

Abstract: By applying the methods of literature study and case analysis, the article studies the post-game development and utilization of the large-scale stadiums in Atlanta, Sydney, Athens, Beijing and London that held the latest Olympic Games. It is discovered that the successful experience of these cities is to pay high attention to scientific design and post-game planning of the stadiums, set up professional development agencies, actively introduce professional sport events and lay stress on developing multi-format comprehensive operation. And it is suggested that we should scientifically plan the post-game operation of the large-scale stadiums, actively get involved in urban life, consolidate the foundation of professional sports, enhance the development of intangible assets, explore the multiple value of stadiums, promote multi-format comprehensive operation, organize diverse major events all the year round, create on-site performance featuring independent brands, form professional management teams, strengthen the cooperation with intermediary agencies and realize the promotion of stadium operation profits.

Key words: Olympic Games; large-scale stadium; development and utilization

2013年10月30日,国家体育总局联合国家税务总局、国家发展和改革委员会、中华人民共和国公安部等八部委正式发布了《关于加强大型体育场馆运营管理改革创新、提高公共服务水平的意见》,诠释了大型体育场馆在完善城市功能、推动全民健身和服务社会民生中的重要功能,这本身也说明了着力提升大型体育场馆运营管理能力和公共服务水平已突破了原有的单一体制模式,形成了政府多部门的共识。在这一背景下,回顾近5届奥运会举办城市大型体育场馆开发利用策略,并从中提炼出值得借鉴的成功经验,可以为我国大型体育场馆运营管理改革创新提供新的思路。

1 近5届奥运会举办城市体育场馆赛后的开发利用

1.1 亚特兰大

亚特兰大是洛杉矶模式的典型推广者,“量力而行、

物尽其用”的理念在亚特兰大奥运场馆赛后运营得到了最佳诠释:主体育场奥运会后拆除了部分临时座位,成为职业棒球队亚特兰大勇士队主场,用于举办棒球超级碗等大型体育赛事;射箭、划艇和自行车馆等临时场馆被完全拆除;网球场赛后移交给私人机构负责日常经营,除了举办网球比赛外,也是音乐会、集会、展览、婚礼和毕业典礼的集聚地;皮划艇和赛船中心举办了皮划艇和独木舟世界锦标赛,还服务于当地的皮划艇和独木舟俱乐部;水上中心被捐赠给了乔治亚理工大学,服务于高校的水上运动教学与训练;自行车比赛中心赛后被拆除,整治后成为野生动物保护区;沙滩排球场被改造成婚礼和音乐会的举办地;奥运村捐给了乔治亚科技大学,成为学生宿舍;百年奥运公园地面砖块的售卖直接带来了2100多万美元的收入。总之,物尽其用,注重场馆功能多元开发,为职业体育发展提供平台,服务社区运动与教育是亚特兰大奥运会场馆运营的成功策略。

收稿日期: 2014-03-21

基金项目: 上海市大文科研究生学术新人培育项目(xsxr2013004)

第一作者简介: 叶小瑜,女,广西桂林人,讲师,上海体育学院博士研究生。主要研究方向:体育产业

作者单位: 1.上海体育学院,上海200438; 2.云南财经大学体育部,昆明650221



1.2 悉尼

悉尼是国际上公认的奥运场馆赛后成功“扭亏为盈”的典范。悉尼奥运会后,主体育场、网球中心、水上中心等多数场馆都面临着利用不足、维护费用高昂等问题。2003年,悉尼新南威尔士州政府成立奥林匹克公园管理局,专门负责奥运场馆的开发利用。建成后的悉尼奥林匹克公园占地640公顷,毗邻澳洲新南威尔士州悉尼的康宝树湾郊区,园区内集中了主体育场、奥运村、网球中心、曲棍球中心、水上运动中心、国际射箭场、室内运动中心等场馆群设施。悉尼主体育场冠名权由Telstra公司竞标获得,场馆被更名为“Telstra Stadium”,用于职业队的比赛和训练。网球中心和高尔夫球训练场则服务于全民健身,每周接待数以千计的市民。奥运村改造后成为悉尼著名的高品质社区,全部对外出售。大型赛事与节庆娱乐活动开发是公园赛后运营的突出特色,公园不仅承办了国际网球锦标赛、国际足联世界杯亚洲预选赛和足球世界杯资格赛等大型体育赛事,还举办了“大日子”室外音乐节、印度澳洲友谊节、太阳马戏团表演秀等大型节庆娱乐活动。其中,悉尼皇家复活节是悉尼奥林匹克公园最具影响的节庆活动,为期仅14天的2012年悉尼皇家复活节就吸引了超过81万的游客,取得了良好的经济效益。悉尼奥林匹克公园通过发展体育、文化、娱乐、会展等多种业态,大大提高了场馆利用率,实现了奥运功能区赛后的成功转型。

1.3 雅典

2004年奥运会举办城市雅典怀着迎接“奥运回家”的夙愿,大兴土木修建大型体育场馆,但由于赛前建设工期延误,政府迟迟未能考虑和出台场馆赛后利用方案,直到2005年3月底,希腊官方才正式宣布了场馆利用计划,同年9月才成立希腊奥运资产管理部(Hellenic Olympic Properties),对皮划艇和赛艇场馆、羽毛球馆和国际广播中心主体部分进行招标。雅典奥运会场馆建设投资高达160亿美元,且其中绝大部分为政府外债,奥运会结束后希腊政府每年还必须拨款1亿多欧元用于场馆维修保养。为了减少养护成本,解决入不敷出的局面,希腊政府一方面关闭了雅典奥林匹克游泳中心,另一方面也千方百计地开发大型活动资源,但仍无法摆脱债台高筑、利用率低下等诸多问题:有媒体拍到雅典奥运会主体育场杂草丛生,昔日举行过“梦幻奥运”盛大开幕式的主体育场近乎废弃;奥运村原本计划作为普通住宅销售给希腊低收入家庭,但因为地处市郊、交通不发达和配套设施欠缺等因素,目前的销售率还不达10%。总体上看,雅典奥运会场馆赛后出现了严重的运营困境,被国际社会生动地描述为大而无用的“白象”。雅典奥运会场馆赛后开发虽然以“白象”这种尴尬的方式载入史册,但也通过自己的现身说法为后续奥运会举办国大型体育场馆建设运营提供了值得反思的样本。

1.4 北京

北京市政府高度重视奥运会场馆开发,在场馆建设初期,就从整体布局、赛后利用、市民需求、社区配套和市场运营等方面充分考虑和统一规划,赛后成立了奥林匹克公园管委会,专门负责北京奥林匹克公园场馆群资源开发。

坚持体育特色、多元融合发展也是北京奥运场馆运营的新思路,鸟巢承办了意大利超级杯足球赛、8.8国际足球邀请赛和ROC世界车王争霸赛等重大体育赛事,举办了成龙、宋祖英等大型演唱会和大型景观歌剧《图兰朵》,观演群众超20万人次,开发了多达150余款的特许商品。水立方积极引进国际泳联短池世界杯系列赛、世界跳水系列赛等多项大型赛事,创建社会公益服务平台,以无偿提供场地、服务的形式参与环境保护、爱心捐赠等公益活动。国家网球中心通过多方努力使中国网球公开赛长期落户,中网赛事全面升级成为全球排名前八的赛事。创立具有自主知识产权的驻场演出和打造四季多元的大型活动是鸟巢尝试破解奥运会主体育场赛后运营难题的“中国式”探索。鸟巢按“节、季、周、汇”积极策划具有鸟巢自主品牌特色的大型文体活动和驻场演出,其中“鸟巢欢乐冰雪季”、“我的奥林匹克儿童体验中心”、“鸟巢·吸引”的社会效益和经济效益尤为突出,尤其是“鸟巢欢乐冰雪季”开启了世界奥运会主体育场冬季运营的典范。

1.5 伦敦

伦敦政府在奥运会前就制定了完整的场馆赛后发展计划,并将可持续发展理念融入了奥运场馆建设与运营的每个环节。大量使用可持续性原材料、兴建临时性场馆和大规模赛后改造是伦敦奥运会场馆开发利用的重要特征。“伦敦碗”赛后被拆除了5.5万个座位,仅保留田径场和底层的2.5万个永久性座位,出售给英超球队作为比赛和训练场地。篮球馆这座大型临时性建筑使用了1000多吨钢铁构件,拆除后的好钢材被运往巴西重新利用。奥运村1.75万个床垫也实现了再利用,面向学生宿舍和租赁公司等。可容纳1.7万名观众的游泳馆“海浪”改造后只保留2500个座位,3个大型游泳池被分为5个规模较小的游泳池,对公众开放。拥有1.2万个座位的自行车馆拆除了6000个临时座位,被改造成一个面向社会的“自行车运动园”。手球馆被改造成奥林匹克公园周边6个社区共有的体育馆。运动员村被重新改装,成为5个新的居住小区,为当地居民提供了2818套单元房。多业态入驻也是伦敦奥林匹克公园赛后运营的一大亮点,“东伦敦露天音乐节”、“地道美食节”、“童话之家”、“发现孩童故事中心”、“极限运动表演”等多元活动使改建后的伦敦奥林匹克公园成为集体育赛事、文艺活动和大型演出于一体的时尚消费中心。

2 近5届奥运会举办城市体育场馆开发利用的经验解读

2.1 重视场馆科学设计与赛后规划

从近5届奥运会举办城市体育场馆建设经验上看,奥运会场馆设计不但重视场馆赛时功能需求,还特别关注场馆赛后的功能定位与综合利用,全面考虑到场馆的复合化、多功能化设计,并在建造阶段就为赛后的多元利用预留设计空间。汉城奥运会室内体操馆充分考虑赛后多功能利用,建造时采用可伸缩性座椅,可以根据活动需求,灵活调整平面球场的空间大小,为场馆赛后多元利用创造了有利条件。亚特兰大奥运会主体育场在建造之初就考虑到了棒球



比赛对于三角场地的需要,赛后拆掉三分之一的临时座位,将主体育场灵活转换成了一个标准的棒球场,主要用于职业队比赛和训练。悉尼国际水上运动中心为了更好地服务市民休闲娱乐需求,建造时采用了可分可合的活动玻璃隔断,赛后成功改建了水滑梯、泡泡浴、儿童戏水池等设施,成为多功能的市民嬉水乐园;而悉尼沙滩排球馆赛后通过更换地面,成为婚礼和音乐会举办地。北京赛后投资3.5亿人民币改造水立方,新建了亚洲最大的嬉水乐园,服务于市民的运动游憩;改造升级国家会议中心,成为集展馆、酒店、写字楼、会议厅、宴会厅于一体的多功能建筑群;新建“钻石”网球场和室内气膜网球场,成为全天候场地。伦敦奥运会手球馆,基于赛后作为社区公共资源使用的考虑,通过建造一个能完全伸缩的低层看台,让比赛场地可以转化成多功能公共空间,用来举办大型展览、文艺演出和音乐会,提高了场馆的使用效率。

2.2 建立专业开发管理机构

现代奥运会场馆往往具有前期投资大、建设规格高、功能设计多元化和赛后维护保养成本高的特征,需要专业化运营团队来实现专业开发。专业开发机构不但具有票务、市场推广和促销方面的成功经验,还可以为场馆带来丰富的活动资源,大大降低场馆运营成本,提高场馆管理科学水平,这是实现奥运会场馆赛后成功运营的关键。早在1992年,巴塞罗那政府成立巴塞罗那帕摩西奥公司,专门负责巴塞罗那奥运场馆赛后开发。帕摩西奥公司采取租用、限期买断使用权等多种形式,积极盘活巴塞罗那奥运场馆资源。据统计,1989年至2003年间巴塞罗那奥运场馆共举办了世界杯、音乐会、展销会、产品发布等4000余场大型活动,所有场馆都成功地依靠自身供血维持运营。悉尼奥运场馆成功“扭亏为盈”,很大程度得益于悉尼奥林匹克公园管理局的成功运作。该管理局将奥林匹克公园赛后功能定位由原来单一的“体育产业功能区”重新调整为“会展和娱乐中心”,并通过改变场馆用途、压缩场馆规模、举办大型活动等途径,将运动员休息室改为食堂,将艺术体操馆改为会展中心,游泳馆、网球中心、棒球场等定期举办大型比赛和文体活动,让奥运场馆得到了最充分的利用。奥林匹克公园管理局还积极为奥林匹克公园场馆业主搭建贸易平台,多渠道引进场馆开发项目,有效提高了场馆利用率。显然,及时组建专业开发团队,对发掘场馆经济潜力、扩大场馆收入来源和提高专业运营水平意义重大。

2.3 积极引进职业体育赛事

奥运会举办城市大型场馆赛后开发的规律表明,承办职业体育赛事,开展职业体育市场化开发,可以有效缓解奥运场馆赛后运营压力,提高场馆综合利用率。尤其是运营成本最高的主体育场,各奥运城市的通常做法是让其成为某家俱乐部的主场,并围绕职业体育运营而开展的综合利用,借此形成持续的经济效益和聚众效应。慕尼黑奥运主体育场赛后成为拜仁慕尼黑和慕尼黑1860两支职业足球俱乐部的主场,每年数十场的国内联赛以及欧洲俱乐部联赛,使这座体育场每周吸引了5万多名球迷,并带来了每年上亿欧元的纪念品销售收入。洛杉矶奥运会纪念体育场

是职业橄榄球俱乐部洛杉矶袭击者队和南加利福尼亚大学橄榄球队的主场,而篮球馆富洛姆体育馆赛后一直是NBA洛杉矶湖人队和美国冰球大联盟洛杉矶国王队的主场。巴塞罗那主体育场现在的主人是西甲西班牙人队。亚特兰大主体育场“瘦身”后成为美国职业棒球大联盟亚特兰大勇士队的主场,服务于比赛与日常训练,全年基本无空闲期。悉尼主场馆重新调整后,主要服务于澳式橄榄球赛,除承办俱乐部赛事外,还举办过2003年橄榄球世界杯决赛,取得了良好的社会和经济效益。

2.4 注重发展多业态综合运营

随着人们生活水平的提高和体验经济时代的到来,人们的休闲娱乐需求日益多元化,任何一种单一形态的产业都无法满足人们多元化的需求,尤其是在职业体育不发达的国家,仅仅依靠体育来解决奥运场馆赛后利用问题也不够现实,于是多业态综合运营成为不少奥运会场馆赛后运营的主要模式。这种模式的特征不仅是发展奥运场馆的体育产业,还积极引入了文化、旅游、会展、娱乐、休闲等多种产业形态,使奥运场馆由原本单一的体育功能区拓展为集体育、艺术、娱乐、时尚消费、创意生活为一体的时尚生活体验区。悉尼奥林匹克公园赛后调整经营思路,将公园重新定位为“会展和娱乐中心”,并通过积极承办大型体育赛事,开发体验性旅游项目,开设大型节庆娱乐活动(见表1),开展运动健身培训,建造品牌酒店和开发会展产业等手段,使悉尼奥林匹克公园成为集运动、休闲、娱乐、商务和居住功能为一体的创意园区。伦敦O2体育馆在其运营商美国AEG公司接手后,对其产业形态进行了战略性调整和升级,升级后的O2体育馆包括了体育、会展、餐饮、酒吧、影院、品牌店、流行音乐、文艺演出等多种产业形态。目前的O2体育馆已成为全球著名的时尚娱乐消费区,2012年该馆在全世界所有举办流行音乐演唱会的场馆中排名第一,全年卖出的门票超过了234万张,成为伦敦最具人气和活力的城市中心娱乐区。

悉尼奥林匹克公园发挥奥运会功能区的集聚效应,利用园区一流场馆设施和体育人才,推出了针对运动训练人群专业需求和普通市民休闲健身需求的“运动之家”项目,该项目主要针对这两种人群提供科学健身指导、运动技能培训、群众赛事组织和健身休闲娱乐等全方位和人性化的服务,通过呼应定位、整合资源和创新内容,“运动之家”有效地发挥悉尼奥林匹克公园服务大众功能,聚集了人气,打造了品牌。此外,悉尼奥林匹克公园还充分挖掘体验经济内涵,围绕着游客渴望参与奥运、亲历奥运场馆、体验奥运激情的强烈愿望,充分利用悉尼奥林匹克公园奥运物质文化遗产,设计出以奥运场馆为旅游吸引物,以游览奥运会主体育场、奥运会轨迹徒步游和水上中心体验游等为内容的一系列旅游产品,通过对这些体验性旅游项目的开发,大大提升了旅游目的地的吸引力。

3 对我国大型体育场馆赛后开发利用的启示

3.1 科学规划场馆赛后设计,积极融入城市生活

近5届奥运会举办城市体育场馆赛后成功运营的一个



表 1 悉尼奥林匹克公园 2010—2012 年大型赛事与节庆娱乐活动一览表

Table I Major Events and Gala Entertainment Activities in the Sydney Olympic Park in 2010-2012

年度	月份	大型赛事与节庆娱乐活动
2010	1	大日子室外音乐节、拉丁教室舞蹈节
	3	澳大利亚美式橄榄球联赛 (AFL)
	4	全国英式橄榄球联赛、澳大利亚成人游泳锦标赛、全球舞蹈节
	7	女子足球超级联赛, 太阳马戏团表演秀
2011	8	新南威尔士州澳大利亚爵士芭蕾舞和戏剧锦标赛
	9	学校教育博览会、NRL 资格赛、新南威尔士州射箭公开赛
	10	国际足联世界杯亚洲预选赛、自行车节
	11	韩国音乐节、立体声音乐节
	12	新南威尔士州游泳大奖赛、低音控制舞蹈节、未来设计展览会
2012	1	悉尼国际网球锦标赛、国际水球比赛、大日子室外音乐节
	2	2012 悉尼田径精英赛、印度音乐节、好莱坞风娱乐节
	3	澳大利亚青年田径锦标赛、流行真人秀
	4	嘻哈音乐节、悉尼皇家复活节嘉年华
	5	澳大利亚体操锦标赛
	6	悉尼国家射箭锦标赛

资料来源: 根据 Sydney Olympic Park Authority Annual Report 翻译整理

重要前提是在建设初期就充分考虑到场馆的赛后利用, 将场馆建设运营融入城市整体发展战略, 并为场馆多元化改造预留空间。这就启示我国政府部门在规划阶段就应科学制定场馆赛后利用方案, 鼓励赛后运营商参与方案讨论, 从选址、设计、融资方式、经营理念等方面反复论证, 力求走出场馆利用的“一次性怪圈”。其次, 应兼顾赛时需要与赛后开发, 充分考虑场馆多元化利用, 为体育、文化、商业和会展等多种大型活动的开展预留空间、灵活设计。再者, 要不断提高场馆功能综合化水平, 全面考虑运动、健身、休闲、餐饮、娱乐、文化、旅游、休憩等配套设施建设, 提升品位, 综合发展。最后, 场馆设计应积极融入城市生活, 尽量避免选址郊区化, 提高周边居民使用场馆的便利性, 发挥场馆社区服务职能, 统筹考虑、科学设计, 为场馆赛后运营创造有利条件。

3.2 夯实职业体育基础, 加大无形资产开发力度

发达国家的经验表明, 积极引进职业体育赛事, 大力开发场馆无形资产是有效解决场馆赛后资源闲置、实现财务良性循环和场馆持续发展的关键因素。目前, 我国大多数体育场馆缺乏成熟的职业体育赛事作为场馆收益的支撑, 职业体育不发达和赛事资源部门垄断造成了场馆顶级赛事

资源偏少且不稳定、可持续发展后劲不足。鉴于此, 建议我国应加快职业体育改革步伐, 夯实职业体育发展基础, 大力发展职业体育联赛, 将职业体育发展融入大型场馆赛后运营整体战略, 不断提高场馆职业体育服务水平。同时, 还应重点培育和打造有知识产权的、能长期举办的自主品牌赛事, 这对熨平场馆运营的季节波动、扩展客源有重要作用。最后, 应积极探索广告、冠名权、商业赞助、豪华包厢和特许经营权等无形资产的开发利用, 努力扩大场馆经营收益, 提升价值创造能力。作为北京第一座商业冠名的奥运场馆, 五棵松体育馆赛后商业冠名权由万事达卡国际组织获得, 场馆被更名为“万事达中心”, 冠名权为 5 年, 由 NBA 和 AEG 公司负责运营管理, 定期举办 NBA 中国赛, 不但提高了场馆利用率, 还极大地促进了场馆经营效益的提升。

3.3 开发场馆多元价值, 推动多业态综合运营

综观近 5 届奥运会场馆赛后运营特征, 发展多业态综合运营是现代奥运会场馆发展的重要趋势。借鉴经验, 建议我国大型场馆应在坚持以体为主的基础上, 积极引入文化、艺术、表演、会展、旅游、餐饮、娱乐等多种产业形态, 并通过横向拓展、纵向延伸, 打造场馆经济产业链, 形成相互融合、相互支撑、相互协调的多业态综合运营模式, 充分发挥场馆多元功能。北京工人体育场以举办体育赛事和活动为龙头, 集聚人气, 开展多种经营: 北京工人体育场不仅举办了奥运会足球比赛和亚洲杯足球赛, 还是国内外明星演唱会的首选地, 常年开办剑道、拉丁舞、跆拳道培训。利用看台空间经营特色运动酒店, 打造“工体富国海底世界”、“工体翻斗乐”等儿童娱乐项目, 还引入了“有景阁”等 10 家特色餐饮企业。目前, 北京工人体育场年经营收入超亿元, 是国内大型体育场馆发展多业态交互支撑、综合运营的成功范本。

3.4 打造四季多元的体育节庆活动, 创立具有自主品牌特色的驻场演出

国内大型综合性体育场馆群的运营, 由于职业体育不发达和赛事资源的部门垄断, 大多存在内容不足、资源闲置现象严重、有效利用率不高等问题, 体育主题节庆活动不仅其自身是一种重要的内容资源, 对熨平场馆运营的季节波动、拓展客源具有重要作用, 而且它也是体育场馆形象塑造的依托点、招商引资的激发点、基础设施改造的催化点和核心区功能激活的作用点, 对整个大型体育场馆的形象宣传和市场营销起着不可替代的作用。为此, 建议大型体育场馆根据自身发展定位和资源禀赋, 结合“节、季、周、汇”, 策划并实施“全民健身日运动嘉年华”、“六一儿童节嬉水狂欢节”、“重阳夕阳红老年体育文化节”、“欢乐冰雪季”等体育主题节庆活动。主动创立具有自主品牌特色的驻场演出也是有效解决场馆资源闲置、破解场馆运营难题的有效尝试, 为此可参照鸟巢大型驻场演出策划思路, 结合当地居民消费喜好, 发掘文体市场资源, 加强与文化娱乐公司、演艺集团、新闻机构合作, 策划具有自主品牌特色的驻场演出, 着力打造主题突出、内容互补、风格统一, 具有连续性的驻场演出, 使驻场演出成为当地市



民喜闻乐见的精神文化大餐，使大型体育场馆真正成为提高公共服务水平的物质载体。

3.5 组建专业管理团队，加强中介机构合作

国际场馆经理人协会主席兰迪·布朗曾说过：“人才培养和使用是大型场馆运营的最核心部分。一个好的场馆经理人和一个好的运营团队足以拯救一个场馆。”巴塞罗那奥运主体育场成功运营和悉尼奥林匹克公园的扭亏为盈正是帕摩西奥公司和公园管理局全面负责的结果。这就启示我国大型场馆应及时组建专业运营机构，专门负责场馆赛后运营开发，可考虑通过租赁、培训、合作经营、委托经营和引进人才等多种方式予以实现；加强与体育广告、体育策划、媒介推广、品牌管理、文化传播公司等中介机构合作，引入先进管理理念和经营思路，发挥中介机构在赛事、娱乐、广告、媒体等领域的资源优势，有效降低运营成本，提高专业化运营水平。上海东亚体育文化中心在开展的多元化经营过程中十分重视所涉业务的专业化经营，通过委托经营、战略联盟、合资经营等多种方式实施场馆的专业化运作。例如，通过成立东亚体育经纪有限责任公司和东亚演出公司，专门负责大型赛事、文艺演出等业务；通过组建上海东亚票务营销有限公司，形成了赛事演出信息发布、查询、网上预订订票等多功能信息平台；对于自身不太擅长的宾馆管理则采取了委托富豪国际酒店集团进行运营。东亚体育文化中心通过充分借助外界专业机构的专业优势，有效提高场馆运营的专业化水平，实现场馆可持续发展。

参考文献：

- [1] Olympic Coordination Authority.The Sydney 2000 Olympic and Paralympic Games:A Report on the Financial Contribution by the New South Wales Government to the Sydney 2000 Games[M]. Sydney,2001:39.
- [2] Holger Pruess.The Economics of Olympic Games[M].Walla Walla Press,2002:56-61.
- [3] Petros Synadinos,Post-Olympic Use: A Picture of the Future[M]. www.Olympic.org.
- [4] 林显鹏.现代奥运会对主办城市经济发展的影响及其规律研究[J].上海体育学院学报, 2006(3):1-7.
- [5] 孙成林,等.美国体育场馆发展的新趋势及启示[J].成都体育学院学报, 2013(2):40-45.
- [6] 陈元欣,等.我国大型体育场馆赛后运营现状、制约因素与对策[J].上海体育学院学报, 2010(9):17-21.
- [7] 刘辛丹.西方大型体育场馆的公共服务及其启示[J].体育文化导刊, 2012(11):108-112.
- [8] 武国栋.奥运体育场馆赛后运营模式分析与启示[J].西安体育学院学报, 2011(7):458-462.
- [9] 陈元欣,等.我国公共体育场馆发展中存在的问题、未来趋势、域外经验与发展对策研究[J].体育科学, 2013(10):3-13.

(责任编辑：陈建萍)