

十四五时期 我国大型体育场馆高质量发展路径研究

前言

十四五时期，我国大型体育场馆面临高质量发展的要求，以适应人民日益增长的对体育运动的需要。本文通过访谈法、实地考察法对十四五时期我国大型体育场馆进行研究与分析，揭示大型体育场馆高质量发展的内涵与运营现状，同时总结当前我国大型体育场馆所面临的挑战，为我国体育场馆高质量发展提供建议。

关键词

十四五时期；大型体育场馆；高质量发展；体育产业

大型体育场馆由于其兼具服务竞技体育发展和满足群众体育需求的双重使命，是推进我国体育产业事业发展的重要物质载体，在新时代也被赋予了更高的要求，立足于新的发展机遇，迎接新的市场挑战，优化未来发展路径，在实现大型体育场馆本身的使命层面，在社会与市场域获得双赢的高质量发展成为十四五时期下的重要命题。

1 十四五时期我国大型体育场馆高质量发展内涵与运营现状

1.1 内涵

习近平总书记在《“十四五”规划》的说明中指出，当前发展中的矛盾和问题集中体现在发展质量上。体育场馆是为人民提供体育服务的重要载体。当下，人民的体育运动要求愈发精细和丰富，大型体育场馆供给不足与供需不匹配的问题日益凸显。现阶段的大型体育场馆无法满足人民日益增长的新兴体育需求，且本身发展的固有痛点也未能被妥善优化解决。为此，在十四五期间对大型体育场馆提出高质量发展的目标是符合当下的国家改革要求、社会发展背景和人民美好生活远景的题中应有之义。

首先，从国家战略层面而言，大型体育场馆高质量发展表现为助力建设体育强国的建设与实现。在《体育强国建设纲要》中，体育场馆服务被认为是体育产业的重要细分，是助力体育强国战略目标实现的重要推动力量。其次，在地域发展层面，大型体育场馆高质量发展表现为带动和辐射当

地及周边的体育产业发展，并与当地其他相关产业能有机结合，培育新的经济增长点。最后，对大型体育场馆自身发展而言，高质量发展表现为场馆管理、运营、服务的高质量。无论是对于场馆人员管理、日常事务营运、场馆基本设施还是场馆服务供给都应实现传统层面的功能升级与再造，使得大型体育场馆能满足竞技体育的设施标准和群众体育的多元需求。

综上所述，大型体育场馆高质量发展的内涵为以满足人民日益增长的对体育运动的需求为前提及核心价值取向，在国家战略层面应助力建设体育强国，在地域发展层面应促进当地体育产业发展，在场馆自身发展层面应实现场馆管理、运营及服务各方各方面的质量提升。

1.2 运营现状

根据线下实地走访我国上海、北京、南京、武汉、合肥、无锡等地的大型体育中心场馆，进行实际体验，并与场馆工作人员、入馆运动的群众及周边居民进行沟通，笔者发现目前我国大型体育场馆的运营管理状况有了一定的改善，主要有以下一些表现：

第一，体制改革深化，参与主体多元。一直以来我国的大型体育场馆大多是由政府投资兴建，旨在承办大型赛事，为竞技体育提供充足的场地保证，并由体育管理分会、体育行政机关等进行集中统一的领导与管理。这样的管理运营形式在当下的以市场为主导的经济环境之下显然有所不恰，在2016年的《方案》中，引入社会资本和现代公司运营机制

成大型体育场馆改革的一个重要聚焦点。目前多地进行深入改革,因地制宜地探索出转企、事企双轨制、事企合作、事业单位内部企业化、政府购买服务、特许经营、承包租赁、委托管理和PPP模式等多种改革路径。市场主体的介入,带动了大型体育场馆的内部管理优化和外部运营的转型升级。

第二,管理方式改进,综合效益提升。体制的改革为大型体育场馆带来了新鲜活力的市场动力源,相比于行政、事业单位的管理模式,市场主体长期深浸在风云变幻的市场竞争环境中,对于如何管理一个庞大的组织,如何激发工作人员的激情,如何在市场环境中焕发生机都有着更成熟的经验和眼光。支持岗位例如安保、后勤等岗位实现外包,业务岗位定岗定责实现专业能力提升,优势项目场馆实现联动合作,共同实现内部成本的合理化和外部效益的扩大化。

第三,服务内容丰富,配套设施健全。取代过去完全服务于体育赛事的场馆利用状况,目前国内几乎所有大型体育场馆竞技体育和群众体育“两头抓”,在赛间、赛后的余裕时间向社会进行开放,提供基本的公共体育服务和拓展的多元服务内容。

第四,收入渠道扩展,资金情况改善。随着场馆经营内容趋向多样化,体育场馆的经营状况也有了一定的改善,过去长期依赖于国家的统一拨款,导致开展的业务活动有限,仅为各级体育部门的下达,而目前在经营运作的内容有所扩大的情形下,场馆能够自主承接开展体育、娱乐、艺术等活动,还能通过广告宣传例如广告牌、冠名权等无形资产获利,场馆的盈利率有所提高,降低了政府的财政压力,还能为实现以商养馆提供有效助力。

2 十四五时期我国大型体育场馆高质量发展的挑战

2.1 风险管控能力弱,难以应对突发公共事件

自新冠疫情爆发以来,以群众性线下活动为主营业务的大型体育场馆在这几年遭遇了较大发展阻碍,部分场馆被迫对外不开放,恢复开放时间被无限延期,业务活动开展受限,收入受到相当大的影响,同时人力成本、维护成本等固定支出依然存在,场馆面临着不小的资金压力。除此之外,一些日常的突发安全事件也急需体育场馆提高其应对能力。

2.2 技术应用水平低,不适应当今发展新趋势

十四五时期同样是信息技术的3.0时代,以云计算、大数据技术为物联网插上飞速发展的翅膀,以强大的互联网

架构为物联网与云脑的结合提供支撑,全面普及万物共联的数字化到智能化到智慧化,成为当今发展的重要趋势。体育场馆在这一信息技术时代中也面临着结合科技转型升级的新要求,但是目前国内大多数场馆的智能管理软件普及率不足50%,尤其是中西部地区依然更适应于沿用传统人工服务,便民智能配套设施的配备情况不容乐观。

2.3 员工结构不平衡,运营专业程度有待提高

场馆内人员问题一直是阻碍我国大型体育场馆进行运营管理改革的顽石之一。虽然已经有部分场馆就这个问题进行了相应的调整,但是从调研结果来看,大部分的体育场馆工作人员数量、结构和薪资体系都仍然存在着巨大的问题,人员数量庞大而结构失衡,尤其是在一些市场开发、运营管理人才等方面还存在着较大缺口,薪资体系仍然受困于传统人事制度的约束,员工普遍积极性不高,难以形成聚力,以此作为场馆本身的建设与发展提供裨益。

2.4 内容形式比较单一,缺乏市场综合开发能力

新时代,国家体育强国和“全民健身”的政策导向,人民日益增长的物质文化需求的供给趋向,都为大型体育场馆指出了新的发展方向。仅通过开放场地以供赛事举办或群众运动已经不能够满足群众更多元、丰富、精细的体育运动需求,“以体为主,多种业态经营”的局面还未能形成,所以十四五时期的大型体育场馆更应转换运营思路,主动适应市场、挖掘群众需求、创新服务内容、提升供给质量,释放体育场馆的自身活力,获得更高的综合效益,以助力国家体育产业事业的高质量发展。

2.5 政企利益难协调,公益性盈利性矛盾突出

2016年的《方案》中提出要“推广‘所有权属于国有,经营权属于公司’的分离改革模式”,市场主体的加入为盘活体育场馆资源带来了新的活力和动力,但是同时政府和企业所追求的目标分歧也在两者合作之中凸显出来,政府以人民利益至上,以为人民提供普惠性的基本公共服务为宗旨,而企业是以营利为目的的经济组织,其所做的投资、建设、计划都是参考支出与回报的比率来考量是否要投入。大型体育场馆的建设是一个耗时长、投资大、回报周期长的项目,且政府往往是建设和运营过程中强势的主导地方,这就导致了企业投资态度较为保守或激进,在运营期间存在着缩短回报周期将场馆运营过度市场化,损害其公益性的本质,所以如何协调大型体育场馆运营过程中公益性和营利性的比例关系成为一大难题。

3 十四五时期我国大型体育场馆高质量发展的路径

3.1 掌握风险识别和评估能力,做好风险防治工作预案

体育场馆在日常运营过程中不可避免会遇到来自外部的例如政治环境、经济环境、自然环境等风险,例如现下疫情小范围波动、整体大环境稳定的情况,体育场馆应当在严格落实疫情防治的同时,正确判断当地的情况和场馆内部的可行性,确定相应的运营状态。而对于一些内部风险,如产品风险、管理风险、事故风险等发生频率相对较高、能够规避的风险,体育场馆应当及时引入风险管理,对一些潜在的风险提前识别,将先进的风险管理方法同大型体育场馆的运营相结合,预备风险防控的方案框架,居安思危,以提高应对风险的能力,降低损失。

3.2 拥抱时代的新兴技术浪潮,推动场馆设施智慧转型

第一,提高体育场馆的科技水平。相比于国外场馆和部分东部一线城市的场馆运营专业化、管理精细化和服务人性化,我国大部分大型体育场馆在这三方面还存着一定的差距和不足,通过查阅资料也发现这与发达地区掌握一些先进技术并将其积极引入场馆的建设之中不无关系。例如场馆建设过程中的建筑信息模型(BIM)能够通过数字信息技术把整个体育场馆建筑进行虚拟数字化和智能化,为不同参与方提供可以同时参与、反复利用、数据同步的信息承载平台,而场馆建设完毕后,也能够为运营管理服务,有效实现场馆建设可视化、精细化、集成化的全生命周期管理。除了便于场馆工作人员日常管理的技术外,一些智能化的体育设施设备和便民的配套设备例如可穿戴设备、健康监控屏幕等,一方面能够降低部分对场地和技术要求过高的项目的参与难度,为居民带来耳目一新的运动体验,另一方面通过人脸识别、心率臂带等配套设备还能实现对运动人群的实时大数据监测,保障居民在体育活动参与的科学性和安全性。

第二,利用新媒体进行宣传,扩大影响力。在体育场馆的市场化探索道路中,营销宣传是市场开发工作的关键。而目前我国的大型体育场馆在对自身的营销上显然不足,部分体育场馆甚至还未建立起官方网站、微信公众号等常见的媒体平台,错失宣传良机。借融媒体时代的东风,体育场馆应当积极拥抱新媒体传播形式,积极开发以官网、公众号、抖音视频等高流量的媒体渠道,通过平台的后台串联潜在的用户,从而为线下场馆引流。此外,场馆的会员日常维护也能通过定时定期的活动推送、场馆关怀、会员福利等线上形式提高会员的忠诚度,扩大会员的自发裂变,减少人员流失。

3.3 调整场馆内人力资源结构,引进高质量专业型人才

第一,加快人事制度改革,调整人员结构。事业单位形式的人员管理体制在体育场馆介入至市场竞争之中时出现了多项弊病,业务人员数量不足、日常维护人员数量庞大、专业能力不足、市场观念保守等问题都困扰着体育场馆目前的运营管理和转型升级。场馆应当学习现代公司的管理模式,与第三方人力资源公司进行合作,把非核心业务外包给第三方人力资源公司来进行操作管理,减少占用人员编制,且能够及时根据场馆需求进行人员调整,帮助场馆分忧解难,集中精力。另外,对业务岗位等人员实行一定的考核和激励体制,划岗明责,完善以业绩量化考核的绩效薪资制度,促动员工将自己的薪资与场馆的经营状况挂钩,带动员工的工作积极性和业务创新性。

第二,加强员工的业务培训,引进高质量专业人才。人力资源管理的6大模块中,培训与开发一直都占有重要作用。场馆内人员的能力培训同样应当受到场馆的重视,定时定期地开展老员工的业务经验传授、国内外优秀体育场馆运营管理机构经验分享、市场前沿信息科普讲座等活动,改善员工的工作业绩和工作态度,从而提升组织的整体绩效。同时,辅之以与高校、相关企业的合作,培养和引入高质量的体育场馆运营管理开发人才,缓解场馆发展人才不足的问题。

3.4 打造多功能的体育综合体,提升供给的内容与质量

在经历疫情寒冬之后,群众对自身的体质健康的重视度更上一层楼,对体育参与的热情迎来了一个高潮,在这一机遇下,大型体育场馆在服务内容和质量上的建设更是尤为重要。在服务内容方面,一方面,体育场馆应扩展自身的业态结构,与相关政府机构、文体活动服务商、知名企业等组织达成活动资源的合作,获取活动资源,提高场馆的专业化运营能力,扩大场馆的影响力。另一方面体育场馆要着眼于突出场馆的特色项目、改良服务创新服务内容,畅通餐饮、休闲、康体等场馆衍生服务,打造集运动、娱乐、教育等多功能为一体的体育综合体。在服务质量方面,引进有专业知识和实践经验的社会体育组织、社会体育指导员,为进馆群众提供专业的活动组织、体育培训、健康讲座、健身指导等服务指导,为消费者的运动过程保驾护航,为入馆消费者提供优质精细专业高效的产品和服务。

3.5 发挥政府与企业各自优势,协调公益性盈利性矛盾

我国的大型体育场馆在提供基本体育服务、推进全民运动健身、改善民生中起到举足轻重的作用,故无论场馆如

何改革升级,公益性仍是场馆的本质属性。为保证场馆的公益性,政府一方面应当尽快出台相应的大型体育场馆运营管理办法,制定场馆供给服务标准,为民众开放基本公共服务内容,对于一些群众有迫切需要但非公共基本服务的内容可采取政府购买、财政补贴、费用减免等方式支持场馆进行提供;另一方面,应建立和完善大型体育场馆运营管理监督考核机制,将大型体育场馆应提供的基本公共服务内容和要求纳入政府对场馆的考核目标,并将群众的服务满意度作为场馆年度考核指标之一,在保证场馆足额提供基本公共服务的同时激励其丰富场馆公共服务内容,提高公共服务质量。

4 结语

在十四五时期,我国大型体育场馆逐步实现高质量发展这既是国家战略需要、满足人民日益增长的对体育运动的需求,也是体育场馆实现功能升级与再造的必然趋势。通过掌握风险识别和评估能力,做好风险防治工作预案;拥抱时代的新兴技术浪潮,推动场馆设施智慧转型;调整场馆内人力资源结构,引进高质量专业型人才;打造多功能的体育综合体,提升供给的内容与质量;发挥政府与企业各自优势,协调公益性盈利性矛盾,从而助力我国大型体育场馆高质量发展,促进体育强国建设。

文/夏正清¹, 路瑶², 张杰¹ (1. 东华大学体育部, 上海 200000; 2. 东华大学人文学院, 上海 200000)

作者简介：夏正清，男，上海人，东华大学教授，研究方向：体育产业、体育人文社会学。

通信作者: 张杰, 女, 河南信阳人, 东华大学副教授, 研究方向: 大众体育管理、体育教学与训练等; 路瑶, 山西阳泉人, 东华大学人文学院在读研究生, 研究方向: 大众体育管理。

参考文献:

- [1] 曾建明, 王健. 我国大型体育场(馆)的空间布局研究[J]. 体育科学, 2014, 34(7): 63-72.
- [2] 王雪莉, 付群, 郑成雯. 中国体育产业高质量发展的现实挑战与路径探索[J]. 北京体育大学学报, 2020, 43(1): 1-15.
- [3] 李荣日, 刘宁宁. 理论框架与逻辑通路: 我国体育产业高质量发展研究[J]. 天津体育学院学报, 2020, 35(6): 651-657.
- [4] 多部委联合印发促进消费带动转型升级行动方案[J]. 金融世界, 2016(5): 6.
- [5] 侯昀昀. 我国大型体育场馆风险管理中的内部控制应用研究[J]. 运动, 2017(13): 143-144.
- [6] 陈元欣, 邱茜, 杨金娥, 等. 大型体育场馆运营机制改革研究[J]. 成都体育学院学报, 2022, 48(2): 31-37.

(上接 60 页)

作者简介: 崔云皓, 男, 辽宁葫芦岛人, 北京体育大学体育工程学院在读本科生, 研究方向: 智能体育工程。

参考文献

- [1] 杨楷芳, 马苗, 黄聪. 智能体育工程发展综述 [J]. 计算机技术与发展, 2021, 31 (3): 1-7.
- [2] 邹小江. 人工智能技术在体育中应用的现状综述 [J]. 科技资讯, 2019, 17 (8): 119-120.
- [3] 刘卉, 李翰君, 曲毅, 等. 无反光点人体运动自动捕捉人工智能系统的有效性 [J]. 北京体育大学学报, 2021, 44 (1): 125-133.
- [4] 何亮, 付丽丽. 备战冬奥人工智能技术大显身手 [N]. 科技日报, 2021-9-14.
- [5] 赵晓松, 邓伟. 各显神通“冰立方”防疫上演机器人总动员 [N]. 北京日报, 2021-10-24.
- [6] 张博颖. 中国特色社会主义为什么行 [J]. 内蒙古宣传思想文化工作, 2015 (7): 48.