

江苏、浙江体育场馆 考察报告

为借鉴优秀体育场馆建设先进经验，做好我省体育场馆建设管理工作，2017年12月10日-12月15日，由协会理事长庞元宁、副理事长兼秘书长窦廷军、副秘书长祝岷虹组织带领各市州、区县、高校体育场馆负责人共20名代表，赴江苏、浙江考察学习两省体育场馆建设及经营管理经验。考察团先后对江苏南京奥体中心、无锡体育中心、苏州体育中心、浙江黄龙体育中心进行了考察，并对各体育场馆经营管理机制进行了初步了解。开阔了眼界，解放了观念，受益匪浅，体会很深。考察采用参观、听介绍、交流交谈等方式进行。现将考察情况具体报告如下：

一、南京奥体中心考察情况

南京奥体中心是江苏省开展文体活动的重要平台，也是展示江苏形象的重要窗口，是2005年十运会、2013亚青会主会场和2014青奥会的主会场。中心建成于2005年9月，总投资21.67亿元人民币，占地面积89万平方米，建筑面积40万平方米，中心绿化率为48%，水域面积为5.9万平米。主要建筑为“四场馆二中心”，包括体育场、体育馆、游泳馆、网球馆、体育科技中心和文体创业中心。体育场6万3千坐席，体育馆1万3千坐席。中心年均举办1千人规模以上的大型活动超过90场，其中体育赛事和演唱会均超过15场，年接待游泳健身人次60万人。2007年曾获第11届国际优秀体育建筑和运动设施金奖，是中国第一个获此殊荣的体育建筑。

和大部分体育场馆的命运相同，南京奥体中心是为了满足大型赛事(十运会)的场馆需求而建，肩负着带动新城发展的重任;不同的是，南京奥体中心从诞生之际就成长在企业管理模式下，走出了一条全面、协调、可持续发展之路。

2005年，作为国有资产管理体制的改革，经江苏省政府批准，专门成立南京奥体中心经营管理有限公司(后正式划归江苏省体育产业集团)，承担保障十运会和企业化运营管理奥体中心的职能，历经场馆建设，熟悉场馆一草一木，建、管、用一体化的经营管理团队是公司的先天优势。

为充分发挥团队优势，公司邀请专业机构设计了组织框架和薪酬体系，科学规划部门设置，明确部门职责，不断深入制度改革创新，强调对员工的行为控制通过价值取向和企业文化来进行内化和优化。在企业管理模式下，南京奥体中心实现了场馆设备的科学运行、运营保障的精细管理、经营成本的有效控制。

二、无锡体育中心考察情况

无锡体育中心占地面积 42 万平方米，场馆总建筑面积 19.7 万平方米，无锡体育中心以企业形式进行管理和运营，无锡市博威体育产业投资发展有限公司(以下简称博威公司)是无锡市体育局所属的新体育中心大型国有体育场馆的运营管理平台，公司依托大型体育场馆，大力开展全民健身、体育培训、体育赛事、会展、演艺、体育旅游、场馆租赁以及对外输出管理等业务;积极创新体育场馆运营管理

的“无锡模式”，成功破解了大型体育场馆运营难题，在国内同行中起到了示范引领的作用；同时，践行体育场馆公益惠民本质，通过充分挖掘和高效利用大型国有体育场馆资源，为社会提供了更多更好的体育健身产品，展现了体育场馆惠民服务的良好窗口形象。公司也被评定为“国家级全民健身中心”、“国家青少年体育俱乐部”，并先后获得“中国体育场馆综合优秀奖”、“全国优秀游泳场馆”、全国“安康杯”竞赛活动优胜单位、“江苏省体育产业示范单位”、“江苏省巾帼文明岗”、“无锡市文明单位”等荣誉称号。

无锡体育中心建设之初，在功能设计上都充分考虑了全民健身和有关活动的需要。如体育中心的健身广场及室外开放的体育场，可供无锡市民健身使用，可以踢球、跑步、打太极拳等。体育中心落成后，面目一新的场馆实现了向社会全面开放。市民可以在此进行健身健美、形体瘦身、武术、艺术体操、少儿芭蕾、台球、棋牌、锻炼等体育健身休闲活动。近年来，新体育中心平均每年接待健身休闲的群众达1000万人次，吸引了来自全国场馆管理单位的业内人士前来学习参观。

无锡体育中心新建场馆充分考虑了后期开发，多数场馆建设时就预留了市场化运作的空间。例如无锡体育中心体育场看台外围全部建成商铺，并成功对外出租，其中包括跆拳道馆、健身中心、休闲会馆、品牌服装、鞋帽、健身器材、体育用品等经营门市，每年回收租金近百万。也正是因为有了相关产业链的发展和配套设施的完善，才促进了体育项目的顺利开展与发展，借此形成以体带商，以商养体，商体

并行，多元化经营的多赢模式。此外，部分城市体育中心的建设还充分考虑了自然资源，将场馆办赛功能与区域内视觉景观相融合，形成了独特的场馆风格，为开发旅游项目提供了可能。

三、苏州市体育中心考察情况

苏州市体育中心始建于 1999 年，全部落成于 2002 年，先后被评为苏州市“姑苏杯”优质工程和江苏省“扬子杯”优质工程。苏州市体育中心总占地面积 21 万平方米，总建筑面积 12 万平方米，总投资 7.1 亿多人民币，由 40000 座体育场、6000 座体育馆和建筑面积为 4.3 万平方米的综合健身馆三大建筑主体构成。苏州市体育中心总体设计方案由法国何斐德建筑设计公司设计，上海华东设计院、天津建筑设计院、苏州建筑设计院配合设计，意大利景观师进行绿化方案设计。

苏州市体育中心建筑规模恢弘壮观，绿化覆盖连体成荫，其体育馆，恰似一道空中彩虹；体育场，貌若一朵绽放的荷花；健身馆，宛如一叶方舟。

苏州市体育中心采用体育行政部门法人公司治理模式，由政府体育行政部门代行投资人权益，成立专门的法人公司对体育场馆进行管理。这种管理方式便于体育场馆以平等地位的法人资格对社会进行招商引资，按照公司制进行经营运作；有利于确保大型体育场馆社会效益的实现；有利于确保体育场馆设施、设备的维修；有利于上级体育行政部门对场进行管理活动的监督，防止国有资产流失；有利于对现行体育人事制度进行改革，对员工进行经营服务的系统培训，加强运营

过程的监督和控制,从而为大型体育场馆的经营提供了可靠的组织保障。

四、黄龙体育中心考察情况

黄龙体育中心位于风景秀丽的西子湖畔,著名的黄龙洞风景区旁,北临天目山路、南至曙光路、西起玉古路、东至黄龙路,占地面积 800 余亩,是浙江省目前规模最大、功能最全的现代化体育设施,是一个集体育比赛、文艺表演、健身娱乐、餐饮住宿、商务办公和购物展览于一体的多功能场所,其主体育场已成为浙江省和杭州市的标志性建筑之一。黄龙体育中心地理位置优越,四周环境独特,景色宜人,交通便利,杭州旅游集散中心亦设立于此,是杭城得天独厚的体育文化、商贸、旅游等交汇之地。

黄龙体育中心从 2014 年开始实施机构改革,以激发员工的“内动力”为出发点,从机构设置、人事制度、收入分配制度三个方向积极探索,成功建立了一套“场馆中心领导下的企业化运营”的大型场馆运营管理新模式,破解了大型体育中心体制僵化、人员设置冗余、部分功能重叠等一系列问题。

2016 年,黄龙体育中心健身人数总接待达 241.5 万人次,承办赛事活动 138 场,总收入达到 1.61 亿元,分别较改革前的 2013 年增长 361%, 209%和 230%。黄龙一方面坚定不移地坚持公益服务优先,以品牌服务为特色,在传统体育项目的基础上打造品牌运动项目。如足球培训项目,以纯公益的“黄龙足球种子计划”着手,有效地带动以政府购买服务模式推进“足球进校园”。使黄龙体育品牌运动掷地

有声，培训项目越做越大、越做越强。另一方面不断开拓进取，向多元化创新型的体育产业发展模式转型。比如呼啦伴伴“联姻”支付宝，德清、绍兴、文成分中心的设立，黄龙旅游服务、黄龙投资等公司的成立。黄龙中心牢牢把握时机，贯彻落实中央关于大力发展体育产业的目标和要求，在产业结构、产业质量、产业效益方面都上了新台阶。

作为公共机构的能耗大户，体育场馆人员聚集时段密度较高，做好节能减排工作，意义重大。黄龙体育中心一贯秉持着这样的想法，早在数年前就已经成为浙江省首批公共机构节能示范创建单位。这些年，中心在节能减排工作上不仅没有丝毫松懈，更是狠抓细节，在加强出租单位节能管理、推进能源管理监测平台的建设、加强用水管理、做好管网维护改造工作、推进LED灯具的更换进度等问题上都进行了整改提高，落于实处。

六、考察总结与启示

经考察各地优秀体育中心对比分析阻碍我省公共体育场馆发展的困境主要有：一、场馆自身运营缺乏清晰定位，资源状态面向市场或面向政府较为模糊；二、场馆建设初期设计的不完备，为现在运营难题埋下伏笔，制约其多功能发挥；三、长期以来的行政管理缺乏创新性，资源开发利用不佳，无形资产造成极大浪费，在市场并不十分成熟的前提下，体育高级经营人才愈加显得缺乏，严重地制约了我们进一步的发展；四、体育经营政策不够明确。目前，体育经营的政策依据不十分明确，许多方面无法界定，同时缺乏有针对性的政策文件以及行之有效的税费扶持政策，单凭场馆自身改革，力量薄弱；五、

体育消费观念尚未成熟。对体育消费并不十分热衷，大家参与体育运动也仅仅是散步或者游玩公园，去健身场所科学地参加锻炼的观念尚未成为主流。当然众多健身场所的无序竞争，也导致了自身的惨淡经营。

我省体育场馆应充分处理好市场，政府，大众三个主要利益相关者关系，明晰资源定位，重视市场作用，从多角度多功能视角重新界定场馆服务，充分学习国内外优秀的案例场馆，侧重无形资产的开发与利用；将大型公共体育场馆服务分类，根据需要进行有差别的服务，跳出原有的公共产品无偿提供者的角色，从区域化角色，建立制定与场馆所处区域发展相协调的机制，以期从多方努力，多角度开发破解四川省大型公共体育场馆的困境，增加其造血功能；体育场馆的运作要引入职业经理人和专业团队的概念，要组建一支既懂得体育项目，又熟悉市场营销运作模式和企业管理方法的专业管理团队。通过专业管理人才资源的优化配置，实现体育场馆资源利用的最大化和经营的多元化，促进区域体育产业市场的形成和发展；深化体育场馆数字化建设，打造“互联网+体育”新模式。通过互联网技术突破场馆传统经营中地域和时间的限制，推进体育服务产品的拓展和创新，让场馆不仅成为群众消费体育服务产品的场所，更成为群众健康管理和体育社交的平台。同时，通过数据交互与互联互通，助力体育产业与其他产业的深度融合；因地制宜策划“旅游+体育”的活动，巧妙融入四川各地特色产品，吸引更多的参与者，并给参与者更多更好的体验，由此拉动消费。

此次考察开拓了我省考察团的视野，为我省如何引入和运用现代企业管理运营模式，推进体育场馆管理体制变革和运营机制创新，提升我省体育场馆的经营管理水平，提供了很多可值得借鉴的经验。