

学习索契办赛经验 提升冬季项目大型综合性运动会办赛能力

——国家体育总局2015年冬季项目竞赛专业人员
业务能力提升赴俄罗斯培训班总结

为学习冬季项目大型综合性运动会的组织筹备工作，提升冬季项目竞赛专业人员管理能力和整体素质，经国家外国专家局批准，国家体育总局于2015年6月16日至7月10日举办了冬季项目竞赛专业人员业务能力提升赴俄罗斯培训班。现将培训情况总结如下。

一、培训班基本情况

（一）培训目的

在我国申请承办2022年冬奥会的大背景下，国家体育总局组织全国冬季项目竞赛管理干部前往俄罗斯国际奥林匹克大学、索契冬奥会冰上及雪上比赛场地、俄罗斯各冬季项目协会进行培训交流，旨在通过专家讲座、实地考察、交流研讨等形式，学习索契奥组委奥运会筹备组织工作经验，学习索契奥运场馆建设、赛事运营和赛后利用的经验；了解俄罗斯各冬季项目协会的组织架构、运作模式及奥运会等大型赛事的参赛办赛情况，使我国冬季项目竞赛管理人员丰富知识、增长见识、更新理念，为申办成功的2022年冬奥会以及我国冬季项目的长远发展培训和储备赛事组织管理方面的人才。

(二) 人员构成

本次培训班的学员主要由来自国家体育总局机关和冬季运动管理中心以及开展冬季项目的市区体育局。地方体育局学员均为专门从事冰球、冰壶、花样滑冰、短道速滑、速度滑冰、自由式滑雪、冬季两项、高山滑雪、越野滑雪、单板滑雪等冰上和雪上项目赛事管理的工作人员。共计25人。(见表1)

表1 冬季项目竞赛专业人员业务能力提升赴俄罗斯培训班学员名单

序号	推荐单位	姓名	性别	出生日期	职称/ 职务	工作单位	学历	政治面貌	备注
1	国家体育总局 人事司	杨阳	男	1975.11.05	处长	国家体育总局人事司 综合处	本科	中共党员	云南
2	国家体育总局 竞体司	王磊	男	1971.12.20	处长	国家体育总局竞体司 运动会管理处	本科	中共党员	河南
3	国家体育总局 科教司	罗建彬	男	1978.10.5	副调研员	国家体育总局科教司 教育处	本科	中共党员	福建
4	国家体育总局 冬季运动管理 中心	林众	男	1976.12.19	主任	国家体育总局 冬季运动管理中心 人事部	硕士	中共党员	福建
5	国家体育总局 冬季运动管理 中心	胡洁	女	1968.9.12	主任	国家体育总局 冬季运动管理中心 训练竞赛部	硕士	中共党员	四川
6	国家体育总局 冬季运动管理 中心	段菊芳	女	1973.10.18	副主任	国家体育总局 冬季运动管理中心 科研信息部	硕士	群众	新疆
7	国家体育总局 冬季运动管理 中心	刘珊	女	1985.6.3	主任科员	国家体育总局 冬季运动管理中心 短道部	硕士	中共党员	江西
8	国家体育总局 冬季运动管理 中心	王丰	女	1984.9.27	主任科员	国家体育总局 冬季运动管理中心 速滑部	本科	中共党员	辽宁
9	国家体育总局 冬季运动管理 中心	申雪	女	1978.11.13	副主任	国家体育总局 冬季运动管理中心 花样部	硕士	中共党员	黑龙江
10	国家体育总局 冬季运动管理 中心	王强军	男	1981.7.9	主任科员	国家体育总局 冬季运动管理中心 冰球冰壶部	硕士	中共党员	山东
11	国家体育总局 冬季运动管理 中心	李兴福	男	1980.8.14	主任科员	国家体育总局 冬季运动管理中心 冰球冰壶部	本科	预备党员	福建
12	国家体育总局 冬季运动管理 中心	李治	女	1977.3.11	副主任	国家体育总局 冬季运动管理中心 滑雪一部	硕士	中共党员	山东

续表

序号	推荐单位	姓名	性别	出生日期	职称/ 职务	工作单位	学历	政治面貌	备注
13	国家体育总局 冬季运动管理 中心	周瑾	女	1984.10.21	主任科员	国家体育总局 冬季运动管理中心 滑雪一部	本科	中共党员	安徽
14	国家体育总局 冬季运动管理 中心	王绎翔	男	1983.11.27	副主任	国家体育总局 冬季运动管理中心 滑雪二部	本科	中共党员	山西
15	国家体育总局 冬季运动管理 中心	啜鸣扬	男	1988.3.6	科员	国家体育总局 冬季运动管理中心 滑雪二部	硕士	团员	黑龙江
16	国家体育总局 冬季运动管理 中心	马丹丹	女	1983.10.23	主任科员	国家体育总局 冬季运动管理中心 大众冰雪部	本科	中共党员	河南
17	北京市体育局	柴士军	男	1965.12.19	副处长	北京市体育局 竞技体育处	本科	中共党员	河南
18	河北省体育局	刘晓马	男	1969.3.15	主任	河北省冬季运动 管理中心	本科	中共党员	河北
19	内蒙古自治区 体育局	曲琰	男	1980.9.29	主任科员	内蒙古自治区冬季项 目运动管理中心	硕士	中共党员	内蒙古
20	辽宁省体育局	王冬	男	1974.12.31	处长	辽宁省体育局 全运会办公室	本科	中共党员	辽宁
21	吉林省体育局	马永垚	男	1980.10.17	主任科员	吉林省体育局 竞赛训练处	硕士	中共党员	新疆
22	黑龙江省省 体育局	王鹏程	男	1979.1.3	主任助理	黑龙江省冬季项目运 动管理中心	硕士	中共党员	黑龙江
23	上海东方体育 中心	潘乐	女	1969.1.2	部长	上海东方体育中心 赛事活动部	本科	中共党员	上海
24	新疆维吾尔 自治区体育局	田德国	男	1982.8.27	主任科员	新疆维吾尔自治区 体育局竞技体育处	本科	中共党员	山东
25	国家体育总局 干部培训中心	徐庆雷	男	1981.10.19	助理研究 员	国家体育总局干部培 训中心综合部	硕士	中共党员	河北

(三) 培训内容

本次培训班分为国内培训和国外培训两个阶段。

国内培训从2015年6月16日至6月20日，在国家体育总局干部培训中心进行，国家体育总局冬季运动管理中心党委书记任洪国同志和人事司领导分别到会做了动员讲话，要求大家珍惜机会、加强交流，圆满完成培训任务；国家体育总局冬季运动管理中心副主任刘成亮、北京体育大学教授林显鹏、冬奥申委

体育部副部长王艳霞、国家体育总局竞体司副司长刘爱杰、北京体育大学校长池建分别就中国冬季项目人才现状及未来规划、大型综合性运动会场馆保障及运行、中国申办冬奥会进程及有关情况介绍、我国竞技体育发展方式转变所面临的挑战和机遇、2022年冬奥会举办城市评选规则与北京申奥的优劣势分析等内容做了专题讲座；参加培训的全体学员就冬季项目竞赛管理工作的现状、存在的主要问题及对策进行了热烈讨论、互相交流了心得体会；最后国家体育总局干部培训中心副主任夏伦好进行了出国教育，强调了短期出国培训的相关规定和外事纪律。

国外培训从2015年6月20日至7月10日在俄罗斯索契和莫斯科进行。国外培训分为3个阶段：第一阶段为理论学习，在俄罗斯国际奥林匹克大学进行，来自俄罗斯国内的专门从事奥运会、残奥会理论研究及实践管理工作的5位专家——德米特里·戈杜诺夫、列奥尼德·仁斯简尼科夫、列夫·古特曼、叶甫盖尼·布哈罗夫、基里尔·拉林在7天时间内共进行了近20个专题的理论授课，内容涉及奥运会及残奥会的组织、筹办、运营、规划及人员培训，奥运会等重大国际赛事基础设施及体育场馆的规划、设计、建设及运营，残奥会的准备和举办特点，国际体育赛事的财政预算和财务规划经验，奥运会的票务工作，奥运会客户服务，无障碍体育设施建设的基本原则、要求和索契残奥会无障碍设施建设的基本经验。第二阶段为实践参观，参加培训的全体学员先后参观了索契冬奥会比赛及训练场地共11处，包括花样滑冰、短道速滑、男女冰球3个冰上项目的比赛及训练场地；高山、越野、冬季两项、跳台滑雪、雪车雪橇5个雪上项目的比赛训练场地以及俄罗斯体育科研医疗基地索契南方体育中心，并观看了冬奥会花样滑冰场地赛后利用的典范——集歌、舞、花样滑冰、乐器演奏为一体的冰上舞台剧“冰上卡门”的精彩表演。第三阶段为公务访问，在俄罗斯停留的四天内，先后访问了俄花样滑冰协会、俄越野滑雪协会、俄跳台滑雪与北欧两项协会和俄冰壶协会，就双方关心的问题进行了交流和沟通。

二、培训学习的主要特点

本次培训具有以下几个方面的鲜明特点：

（一）培训内容的系统性和针对性

大型综合性运动会所包含的组织管理工作纷繁复杂，各方面管理工作既相互独立又相互作用，形成一个庞大的系统工程。本次培训，针对大型综合性运动会的组织管理，主要从以下几个方面的内容进行了专门培训。

第一，赛事的规划、计划：从申办成功，一直到比赛结束后将近十年时间里，从场地、人员、资金等几个方面的整体规划以及各个阶段具体计划的制订原则、要素和方法；特别讲授了大型体育赛事的财政预算和财务规划经验。

第二，赛事的运营：运用现时比较通行的比赛场馆化运行的概念，即以比赛场馆作为赛事运营的基本单位，以赛事为核心，以场馆为单位，以属地政府为保障，进行竞赛、安保、支撑服务、媒体服务、运行保障和属地保障管理工作；特别讲授了奥运会票务系统，包括门票的市场和销售的基本原则及实践经验。

第三，比赛场地、设备：大型体育赛事基础设施、体育设施的规划、设计；体育场馆的功能划分，体育设施的设计、建设和运营趋势；体育设施的安全性；体育场馆和设施中创新技术的运用以及残奥会无障碍基础设施和体育设施的设计原则和建设要求。

第四，客户群服务：奥运会客户群的分类，服务等级的划分以及各等级的服务内容。

第五，残奥会场地和赛事运营：国际残奥委介绍、残奥会介绍、残奥会场地和赛事运营的特殊要求。

第六，赛后场馆的利用：包括场馆的可持续开发利用，大型综合性运动会的持续影响。

（二）培训方式的多样性和科学性

本次培训遵循对事物认识的基本规律，即从理论到实践，再到理论的螺旋式上升过程，采取了分阶段、多形式、层层递进的培训方式。

第一阶段理论学习部分：通过老师的课堂教授，形成了对大型综合性运动会赛事组织管理工作的基本理论认识，学习了大型体育赛事的基本组织架构、运行模式、管理程序，场馆规划、布局、设计、建设、运营，票务管理，经费

预算，残疾人无障碍设施等方面的具体理论知识，掌握了赛事中计划、表格、手册、指南等基本管理工具的使用理论。

第二阶段实地考察部分：通过现场查看，咨询、了解冰上及雪上各场地的实际建设、管理和运营情况，并根据第一阶段学习的理论知识，探求在实际运用中解决问题的办法。

第三阶段交流讨论部分：通过学员内部以及同俄各冬季项目协会的交流沟通，互相学习、互相启发、开拓思路、加深理解。

第四阶段理论总结部分：通过理论学习、实践考察和交流讨论，要求学员及时整理课堂笔记并撰写培训总结和学习论文，不仅督促参训学员及时归纳总结学习内容，更通过思考研究，将所学理论同实践相结合，并抽象出新的理论指导新的实践。

通过不断递进的学习过程，加深了参训人员对不同问题、同一问题的不同方面的认识了解，形成了一个从理论指导实践，从实践提炼理论，再反过来指导实践的学习过程。

（三）培训人员的专业性和培训组织的规范性

本次培训班，接受培训的人员均来自国家体育总局机关及冬季运动管理中心和各省市地方体育局从事体育赛事管理工作的一线，对赛事管理工作具有一定知识和经验基础，同时也对学习赛事管理的新理论、新知识有迫切需求。实施培训的人员则是俄罗斯国内专门从事大型体育赛事管理相关理论研究和实际操作方面的专家。5位理论讲师中，德米特里·戈杜诺夫系2018年俄罗斯世界杯委员会首席运营官、第22届索契冬奥会奥组委执行副总裁，参与了2014年索契冬奥会和残奥会的整体运营指挥工作；列奥尼德·仁斯简尼科夫系俄罗斯体育设施协会第一副主席，参加过2008年、2010年、2012年奥运会的培训项目，参与过俄罗斯50多个体育场项目的建设；列夫·古特曼系国际体育与休闲建筑协会会员，参与过2014年索契冬奥会和2018年俄罗斯世界杯场馆体育设施的设计和装备工作；叶甫盖尼·布哈罗夫系国际残奥委委员，主要从事残疾人无障碍设施的研究和设计工作；基里尔·拉林系俄罗斯国际管理大学体育管理

系教师，主要从事重大体育赛事的餐饮和体育产品的宣传和营销研究。其他场地和协会工作人员也都参加了2014年索契冬奥会的赛事组织和运营工作，具有丰富的实践经验。

在整个培训过程中，全体学员都非常明确本次培训的重要意义，以及自身所担负的学习知识、传导知识的重任，自觉遵守培训期间的各项规定与要求，严格自律。整个培训期间，即使在遭遇索契暴风雨这样恶劣天气的情况下，全班未出现一例缺课现象。培训班组织管理人员也积极开动脑筋、通过各种管理制度，如指定课堂笔记记录人，课后由中方负责人对课堂内容进行再梳理，帮助全体学员正确了解学习内容，预先准备问题、带着问题进行实地考察和访问交流，帮助随堂翻译进行课前准备、明确专业术语，翻译俄语课件等等，帮助参训人员最大化提升学习效果和学习收获。本期培训，圆满地完成了预定的培训内容，全体学员都获得了俄罗斯国际奥林匹克大学颁发的结业证书，达到了预期的培训目标。

三、培训的收获与启示

（一）充分认识大型综合性运动会组织工作的系统性和前瞻性

大型综合性运动会是一项庞大复杂的系统工程。成功举办一届综合性运动会仅仅依靠体育部门的力量是远远不够的，需要属地政府乃至中央政府从外交、法律、市政、交通、安保、海关、外事等多个方面予以支持、配合。当然在所有的部门和工作中，体育部门是核心部门，竞赛组织工作是核心工作，其他所有工作都必须围绕这个核心进行。作为竞赛管理干部，需要精通业务，全面了解竞赛需要，要依据竞赛组织标准要求和竞赛参与者——运动员、教练员、裁判员、国际官员等在比赛、训练、食宿、交通等各方面的需求，提出明确的要求指令，协调各相关部门予以协助配合，达到要求、满足需求。

大型综合性运动会的庞大投入、复杂影响以及组织工作的千头万绪和结果的不可逆性都要求管理者必须具有前瞻性，具备高瞻远瞩的战略眼光和风险管理的缜密思维。在场馆建设方面，从场地布局选址，到场馆功能规划、细节设

计，都需要有预见性，要充分考虑大型场馆对周围环境的长期影响、赛后的持续利用，以及使用的多功能性和功能转换的便捷性。在赛事组织方面，要运用风险管理的方法，充分预见每一个环节可能出现的问题，针对问题确定备用方案，做到有备无患。

本次培训，我们专门参观考察了索契冬奥会男女冰球比赛和花样滑冰比赛场馆的赛后利用情况，了解了俄体育部在场馆的后续利用中扮演的角色和发挥的作用，对我们在进行大型体育赛会场馆的规划设计和赛后利用有很大启示。

（二）充分了解了大型综合性运动会组织工作的普遍规律和地域特色

截至目前，冬季奥运会已举办了22届，夏奥运会举办了30届，在奥运会119年的历史和历次办赛过程中，累积了大量的丰富的经验。国际奥委会、各国际单项体育协会以及历届奥组委根据办赛经历，总结了奥运会赛事组织管理工作中的普遍规律，并编制了各种办赛指南、办赛管理工具、场地建设标准等，这些丰富的经验和规律是我们应当充分学习、了解、熟练掌握并继续传承的宝贵财富，但同时，我们也应当清醒地认识到，在普遍规律之外，各承办国由于政治、经济、文化和体育情况不同，对比赛的愿景设计、理念定位也有不同，从而必然也必须在竞赛管理的实际工作中结合各自别具特色的地域特点，创造性地发展出具有自身特点的管理方法和手段。

例如，在票务工作的培训专题中，俄方专家提出的票务定价方案是以最大程度地获取经济收益为目标，因此针对本国高收入阶层，确定了相当数量的高价票。但是在北京奥运会中，由于北京奥组委的理念和目标是实现让更多普通百姓参与奥运，有机会观看奥运会比赛，而且TOP赞助商高额的赞助费用，使得北京奥组委无需过分倚重门票收入，因此北京奥运会的门票定价策略中，低价票占有更大比例。这种因各国实际情况不同，具体管理方法不同的例子在奥运会的组织工作中比比皆是。

（三）充分意识到我国在冬季项目大型综合性运动会（冬奥会）组织工作中的优势和劣势

经过几十年的发展，尤其是20世纪90年代后，我们积累了大量举办高水平、大型体育赛事的经验。2008年奥运会，更是培养了一大批奥运会办赛方面的专家型人才，遗留了一大批高质量的体育场馆和城市基础设施，这些资源为我国再次举办奥运会等大型综合性运动会奠定了坚实的基础。而且政府和民众的大力支持，以及我国集中力量办大事的优良传统，都是我们举办大型综合性运动会的坚实保障。

但是，我们也应当清醒地意识到，虽然我们有举办夏奥会的经历，但是对于冬奥会，我们所知甚少。在冬奥会举行的7个大项、15个分项、98个小项中，我们有2个大项、4个分项和若干小项甚至在国内尚未开展，更遑论办赛事了。我们有一般的赛事组织管理人才，但缺乏精通冬季项目赛事组织管理工作的专才。我们有大量的高档次的夏季项目比赛场馆，但缺乏冬季项目尤其是雪上项目高水平比赛的场地。不了解多数冬季项目场地设施的具体要求，没有相关的场地专业设计人员和维护保养人员；不了解多数冬季项目赛事运营的具体要求和特点，没有举办高水平冬季运动项目比赛的经验。特别是冬残奥会，我们更是一片空白。关于冬季项目软件和硬件方面的缺失，是我们承办冬奥会不可回避的弱点。因此在这次培训中，我们抱着查漏补缺的目的，在场馆实地考察环节，重点考察了索契冬奥会雪上项目比赛场地，尤其是我国未开展的雪车雪橇项目的比赛场地，详细了解了场地各主要技术参数、设计建设和后期维护保养的关键点。

（四）为我国冬季项目培养了一批竞赛骨干人才

这次参训人员经过中心和地方的推荐，从业务熟悉、经验丰富、有一定外语水平的竞赛业务干部中选拔出25人赴俄罗斯培训，来自中心的干部都是各项目部负责竞赛管理的骨干，来自地方的干部也都是长期从事冬季项目的同志，通过这次全面系统的学习，进一步提升了竞赛业务水平，全面掌握了冬奥会等大型冬季综合性赛事的办赛流程，为我国举办2022年冬奥会储备了一批竞赛骨干。

这次培训虽然取得了预期的效果，但还有一些需要进一步总结完善的地方，为我们今后进一步提升出国培训班的组织和管理水平提供了借鉴。一是课程设置上需进一步加强针对性，特别是缺少冬季项目具体分项或小项的赛事管理方面的课程；二是在考察俄罗斯冬季项目单项协会时交流还需要进一步深入。

短短25天的培训，虽然无法穷尽所有知识，但是通过多方面不同层次的学习交流，参训学员增长了知识、开拓了眼界，为下一步的工作和研究指明了方向。同时我们也希望以此次培训为契机，揭开我国冬季项目大型综合性体育赛事尤其是冬奥会赛事管理人员培训的序幕，更深入细致系统地学习赛事管理的知识和经验。



在奥林匹克体育大学合影



与授课教师合影



在教室认真听课



认真进行记录



每天课后总结会



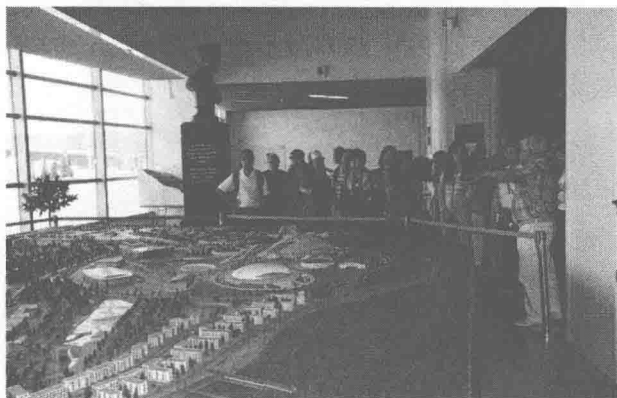
与奥林匹克体育大学学生研讨



奥林匹克大学结业仪式



副校长为学员颁发结业证书



访问冰山滑冰中心



访问大冰宫



观摩雪上场地沙盘



学员体验雪橇器材



在冰上场馆外合影



与俄罗斯越野滑雪协会座谈



与花样滑冰协会座谈



在俄罗斯奥委会门前合影

学习成果 和培训总结