

体育场馆资源利用 与经营管理

TIYU CHANGGUAN ZIYUAN LIYONG
YU JINGYING GUANLI

万来红 著



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

体育场馆资源利用 与经营管理

万来红 著

华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

体育场馆资源利用与经营管理/万来红 著. —武汉: 华中科技大学出版社, 2010. 10
ISBN 978-7-5609-6652-6

I. 体… II. 万… III. ①体育场-资源利用-研究-中国 ②体育场-经营管理-研究-中国
③体育馆-资源利用-研究-中国 ④体育馆-经营管理-研究-中国 IV. G818

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 198569 号

体育场馆资源利用与经营管理

万来红 著

策划编辑: 陈培斌

责任编辑: 苏克超

封面设计: 潘 群

责任校对: 祝 菲

责任监印: 周治超

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027)87557437

录 排: 武汉楚海文化传播有限公司

印 刷: 武汉首壹印务有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16

印 张: 10.25

字 数: 210 千字

版 次: 2010 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书运用管理学、经济学、体育学、建筑学等多学科理论,对我国体育场馆资源的有效利用与经营管理问题进行全面和系统的研究,揭示了我国体育场馆经营管理模式的变迁以及体育场馆资源利用的现状,并提出了相关的建议和对策,包括:体育场馆投资主体多元化,体育场馆建设多功能化,合理规划体育场馆建筑的空间设计,老体育场馆的改制和改建,建立和完善体育场馆经营绩效综合评价体系等。

本书具有扎实的理论指导,搜集、整理的相关资料也更新、更全面、更权威,结合对实际问题的分析,显得高屋建瓴、视野开阔,对优化体育场馆资源利用及改进经营管理模式的建议更加具体,更具现实操作意义。

目 录

绪论	(1)
一、我国体育产业与体育场馆事业的快速发展	(2)
二、我国体育场馆发展中存在的突出问题	(4)
第一章 体育场馆经营管理的理论基础	(10)
第一节 体育场馆及其经营管理的相关概念	(10)
一、体育场馆的定义与属性	(10)
二、正确处理体育场馆的公益性与经营性的关系	(14)
三、经营、管理与经营管理的概念	(15)
四、体育场馆经营管理的方法及主要内容	(16)
第二节 有效供给理论与体育场馆的经营管理	(24)
一、有效供给理论	(24)
二、影响体育场馆市场供求关系的因素分析	(27)
第二章 我国体育场馆经营管理模式的变迁	(32)
第一节 管制型模式	(32)
一、我国政府体育管理部门的沿革	(32)
二、统收、统支、统管模式	(33)
第二节 经营型模式	(34)
一、体育行政管理体制改革	(34)
二、多种经营管理模式	(35)
第三节 对体育场馆新运营模式的探索	(37)
一、服务型政府的新思路	(37)
二、相关法规和国家政策	(38)
第三章 我国体育场馆资源利用的现状	(40)
第一节 体育场馆资源和开放情况	(40)
一、新中国成立前中国体育场馆发展简史	(40)
二、新中国成立后 30 年间体育场馆的建设与使用情况	(43)
第二节 我国体育场馆的供求现状分析	(45)

一、我国体育场馆供给现状·····	(45)
二、我国体育场馆需求现状·····	(49)
第三节 制约体育场馆开发的因素分析 ·····	(51)
一、产权归属问题·····	(51)
二、经营管理者观念滞后·····	(51)
三、从业人员素质参差不齐·····	(52)
四、体育场馆的功能设计与地理位置选择不当·····	(52)
五、大众体育消费需求与消费能力不足·····	(53)
第四章 体育场馆经营管理模式典型类型分析 ·····	(55)
第一节 职业俱乐部自营体育场馆模式 ·····	(55)
一、欧洲职业足球俱乐部经营管理模式·····	(55)
二、美国职业篮球联盟经营管理模式·····	(59)
三、中国足球职业俱乐部模式发展概况·····	(64)
四、中国职业篮球联赛发展概况·····	(68)
第二节 国家和政府公共体育场馆 ·····	(70)
一、北京国家奥林匹克体育中心·····	(70)
二、上海卢湾体育馆·····	(73)
三、武汉体育中心·····	(74)
第三节 国家与职业俱乐部共营的体育场馆 ·····	(76)
一、风雨圣西罗·····	(76)
二、阿尔卑足球场的改革·····	(78)
第四节 学校与社区类体育场馆 ·····	(80)
一、高校体育场馆·····	(80)
二、社区类体育场馆·····	(83)
第五章 体育场馆赢利模式分析 ·····	(86)
第一节 比赛功能的赢利——体育场馆赛事与大型活动运营 ·····	(86)
一、门票收入·····	(87)
二、体育赛事与大型活动的电视转播权·····	(88)
三、体育赛事的广告营销·····	(89)
四、体育赛事附属产品商业开发·····	(92)
五、赞助收入·····	(95)
第二节 体育场馆的商业化运作与开发 ·····	(97)
一、打造综合型商业圈·····	(98)

二、完善体育服务类项目	(104)
三、发展体育中介组织	(105)
第三节 比赛场地的多功能使用——体育场馆出租服务	(107)
第四节 体育场馆的无形资产	(109)
一、无形资产的概念	(109)
二、体育场馆无形资产的经营	(110)
第六章 体育场馆投融资策略	(112)
第一节 采用 BOT 融资方式	(112)
一、采用 BOT 融资方式的作用	(113)
二、BOT 融资方式的风险及对策	(113)
第二节 采取公司治理结构	(114)
一、公司治理结构概述	(115)
二、公司治理结构在体育场馆经营管理中的作用	(117)
第三节 民间资本参与体育场馆运营的路径选择	(118)
一、吸收直接投资	(118)
二、普通股融资	(119)
三、发行债券	(120)
四、实物资产证券化	(120)
五、构建民间投资退出机制	(122)
第七章 体育场馆建设多功能化	(124)
第一节 多功能化建设的必要性	(124)
一、赛后利用	(124)
二、顺应城市建设发展潮流	(127)
第二节 多功能建设的途径	(127)
一、体育场馆多功能建设的设计理念	(127)
二、体育场馆的多功能设计的思路	(128)
第八章 合理规划地理布局与空间设计	(130)
第一节 体育场馆建筑地理布局与空间设计的趋势	(130)
一、集中与分散相结合	(130)
二、国外优秀范例	(131)
第二节 南京奥林匹克体育中心的地理布局与空间设计	(132)
一、南京奥林匹克体育中心建设的背景	(132)

二、南京奥体中心的场馆规划设计	(134)
三、南京奥体中心实施方案评述	(135)
第九章 老体育场馆的改制和改建	(139)
第一节 首都体育馆的改制与改建	(139)
一、首都体育馆的改制	(139)
二、首都体育馆的改建	(140)
第二节 武汉体育馆的改制与改建	(141)
第十章 建立和完善经营绩效综合评价体系	(143)
第一节 绩效管理理论与评价理论概述	(143)
一、绩效与绩效管理	(143)
二、绩效管理与评价方法体系概述	(144)
三、平衡计分卡理论	(147)
第二节 体育场馆绩效评价体系简述	(148)
一、体育场馆的战略管理架构	(148)
二、体育场馆的战略目标设计	(149)
余论	(151)
参考文献	(153)
后记	(155)

绪 论

体育是人类历史文化进程的一个重要组成部分。随着时代的发展,现代人承受着越来越大的工作与生活的压力,而体育运动作为一种健康的娱乐形式与强身健体的最佳途径,在人们的生命旅程中扮演着越来越重要的角色。体育运动通过调节和完善生理机能,维持心理和生理的平衡,从而保障社会的和谐发展和基本稳定。

近年来,人们对体育活动的功能有了更加深刻的认识,各种体育运动的普及成为一个不可逆转的社会潮流,体育运动早已不再是少数人独有的享受,而成为大多数人日常生活的一个十分重要的组成部分。众所周知,人们进行体育活动,需要一定的空间和运动设施,而体育场馆正是人们进行运动训练、运动竞赛及身体锻炼的专业性场所。

目前,对于体育场馆的分类,根据不同的标准有不同的分类方法。根据体育场馆的使用性质,可以分为体育比赛场馆、体育教学训练场馆和体育健身娱乐场馆。根据体育场馆的用途,可分为专用型体育场馆和综合型体育场馆。根据体育场馆的占地面积,可以分为:中、小型体育场馆,大型体育场馆和体育中心。其中,体育中心是为举办大型综合性运动会,而把各种体育场馆,运动员和工作人员住所,新闻中心,以及记者村等集中建设而成的综合性体育设施。通常认为,体育场、体育馆、游泳馆是体育中心必备的三个部分。根据承办赛事的级别,可将体育场馆分为:特级(举办世界级比赛)、甲级(举办全国性和国际性单项比赛)、乙级(举办地区性和全国性单项比赛)和丙级(举办地方性、群众性运动会)等四个级别。根据管理形式的不同,可将体育场馆分为公共体育场馆、单位体育场馆和私人体育场馆。

目前,我国的体育场馆主要包括对社会公众开放并提供各类服务的体育场、体育馆、游泳馆,体育教学训练所需的田径棚、风雨操场、运动场及其他各类室内外场地、群众体育健身娱乐休闲活动所需的体育俱乐部、健身房、体操房和其他简易的健身娱乐场地等。

体育场馆是投资大、经济效益小但从社会效益来讲又必不可少的一类公众建筑。因此,现代体育场馆的建设,要求在满足比赛要求的前提下同时满足长期经营的需要。而经营效益的好坏,有两点十分重要。首先,必须提高体育场馆的使用效率;其次,应强调体育场馆与休闲、娱乐和商业活动密切结合,即通过提供体育赛事以外的其他综合性服务来吸引观众,尽可能增加他们停留在体育场馆内的时间,从而增加经济效益。

客观地说,体育场馆,尤其是大中型体育场馆的管理与运营一直是一个世界性难

题。随着社会经济的发展和体育赛事的需要,近年来我国也建设了大量的体育场馆。这些场馆一方面存在世界体育场馆管理与运营的普遍性难题;另一方面,由于我国的经济体制仍处于转型期,以及体育产业发展不成熟等原因,造成了我国体育场馆经营管理机制存在市场化和产业化程度较低等特有的问题。本书运用管理学、经济学、体育学、建筑学等多学科理论,对我国体育场馆资源的有效利用与经营管理问题进行全面、系统的研究,并提出了相关的对策和建议。

一、我国体育产业与体育场馆事业的快速发展

新中国成立之初,体育事业是在极度落后的基础上艰难起步的。新中国成立 60 多年来,中国体育事业迅猛发展、全面进步,在各个方面都取得了举世瞩目的成就,我国已经成为世界公认的体育大国。

1952 年,毛泽东主席发出了“发展体育运动,增强人民体质”的号召,随后实施了准备劳动与卫国体育制度(简称劳卫制)、国家体育锻炼标准制度、广播体操制度等,群众性体育活动蓬勃展开。

1995 年,全国人民代表大会颁布了《中华人民共和国体育法》,国务院批准下发了《全民健身计划纲要》。

2009 年 1 月,国务院决定自 2009 年起,每年的 8 月 8 日为全国的“全民健身日”。

2009 年 9 月,国务院公布了《全民健身条例》,这是中国第一部全面、系统的全民健身事业发展的专门性行政法规,是全民健身事业法制化、规范化的重要标志,是加快全民健身事业科学发展、建立全民健身长效机制的重要举措,是满足人民群众体育健身需求、促进体育事业协调发展的重要保障。

近年来,群众体育的组织化、科学化水平不断提高。群体组织已基本覆盖全国城乡,全国性单项体育协会、省市区体育总会、行业体协有 176 个。此外,全国共建立省级社会体育指导中心 23 个,全民健身城乡体育指导站和健身站点近 21 万个,青少年体育俱乐部 3 092 个,并实施了国民体质监测制度、体育锻炼标准制度、社会体育指导员制度等。

各种群众体育活动蓬勃开展,从全国范围来看,有“亿万青少年儿童、农民、妇女、职工、老年人健身活动”,体育下乡活动,体育进社区活动,全民健身博览会,全国亿万学生阳光体育运动,全民健身与奥运同行活动等。此外,全国农民运动会、民族运动会、残疾人运动会、中学生运动会、大学生运动会、全国体育大会等各类群众性体育竞赛活动也开展得红红火火。我国目前经常参加体育锻炼的人数达到了全国人口的 28.2%。

在竞技体育方面,自新中国成立以来,也得到了长足的发展,形成了具有中国特色的竞技体育的举国体制和以奥运会为最高层次的竞技体育发展战略。

1956年6月7日,陈镜开在上海市参加中国人民解放军和上海市联队与苏联举重队友谊赛,以133千克的优异成绩打破美国运动员C.温奇保持的132.5千克的最轻量级挺举世界纪录,从而成为中国第一个打破体育运动世界纪录的运动员。

1959年4月5日,容国团在瑞典首都斯德哥尔摩举行的第25届世界乒乓球锦标赛中先后战胜各国乒坛名将,为中国夺得了第一个乒乓球男子单打世界冠军,他也是新中国历史上第一个世界冠军。

1984年,许海峰在美国洛杉矶奥运会上实现了奥运金牌“零”的突破,由此开启了中国奥运史上的新篇章。这一届奥运会中国体育代表团一共获得15枚金牌和32枚奖牌,在金牌榜上位列第4。

在2008年北京奥运会上,中国一共获得51枚金牌,位列金牌榜第一,取得了运动成绩和精神文明双丰收,创造了中国竞技体育新的辉煌。

在亚洲,从1982年印度首都新德里举行的第九届亚运会开始,中国已经连续7届位列金牌榜第一。

截至2009年8月,中国运动员获得的世界冠军数已达2310个,创(超)世界纪录达1195次。

体育产业与体育事业既有联系又有区别。体育产业是指生产体育物质产品和精神产品,提供体育服务的各行业的总和。体育事业的主要任务是满足社会精神文明的需求,更注重社会效益,具有公益、福利的性质;而体育产业的重要目的则是谋求利润,更注重经济效益,因而具有商业性。

一般认为,体育产业包括体育本体产业、体育外围产业、体育中介产业和体育产业消费者等。其中,体育本体产业是整个体育产业的核心,包括体育竞技业与大众健身业;体育外围产业的产业链包括体育用品商、体育器材商、体育服装商、体育博彩商和体育建筑商等;体育中介产业的产业链包括体育广告商、体育赞助商和体育保险业等;体育消费者是体育产业的决定力量。

改革开放以来,我国体育产业从无到有,逐步发展。体育健身服务业快速发展,各种健身场所迅速兴起。竞赛表演业日益活跃,具有中国特色的篮球、排球、乒乓球、围棋等国内联赛已经具备了一定的规模,大型综合性运动会的市场开发取得了良好的效益,品牌赛事引人注目。我国已成为世界最大的体育用品制造基地,中国体育用品市场自2000年起每年都以两位数的速度增长,到2004年,整个市场规模达到42亿美元;2008年,中国体育用品市场规模达到62亿美元。目前,李宁、安踏、361°等企业已经放眼世界进行创新。中国国际体育用品博览会自1993年始创,迄今已举办26届,成为亚洲最大、世界排名第三的体育用品博览会。

1995年6月,国家体育总局出台了《1995—2010年体育产业发展纲要》,指出中国体育产业要用15年时间逐步建成适合社会主义市场经济体制、符合现代体育运动规律、门类齐全、结构合理、规范发展的现代体育产业体系。截至2007年底,中国体

育产业产值约为 3 000 亿人民币,约占 GDP 的 0.7%;我国有体育产业经营性机构 2 万多家,总投资额已超过 2 000 亿元人民币,年营业额超过 600 亿人民币。

2010 年 3 月 24 日,国务院办公厅发布《关于加快发展体育产业的指导意见》。这是我国首份在国家层面上对体育产业进行规划、梳理并提出目标任务的政策性指导意见。该指导意见的基本方针是:以科学发展观为统领,坚持以人为本,努力满足广大人民群众日益增长的多元化、多层次的体育需求;坚持体育事业与体育产业协调发展,在加强体育公共服务、不断提高服务能力和水平的同时,不断增加体育市场供给,努力向人民群众提供健康、丰富的体育产品;坚持深化改革、开拓创新,加快建立、完善有利于体育产业健康发展的体制、机制;坚持依法管理、科学管理,进一步规范体育市场秩序,切实维护消费者和经营者的合法权益。该指导意见规定的主要目标是:到 2020 年,培育一批具有国际竞争力的体育骨干企业 and 企业集团,形成一批有中国特色和国际影响力的体育产品品牌;建立以体育服务业为重点,门类齐全、结构合理的体育产业体系和规范有序、繁荣发展的体育市场;形成多种所有制并存、各种经济成分竞相参与、共同兴办体育产业的格局;形成与国际接轨、管理规范、充满生机和活力的体育社会组织体系;居民人均体育消费显著增加,体育服务贸易较快发展,体育产业从业人数占全社会就业人数比例明显提高,体育产业增加值在国内生产总值中所占比重明显提高;形成体育公共服务与市场服务相互结合、体育事业与体育产业协调发展的良好局面。有了这样一个国家层面的规划,未来我国体育产业的发展必将更加迅猛、有序。

伴随着体育产业的扩张,体育场馆的兴建也进入了一个高峰期。根据第五次全国体育场地普查数据公报的数据,截至 2003 年 12 月 31 日,我国各系统、各行业、各种所有制形式(不含我国港、澳、台地区)共有各类体育场地 850 080 个,是新中国成立初期的 200 倍以上。其中标准体育场地 547 178 个,非标准体育场地 302 902 个,占地面积为 22.5 亿平方米,建筑面积为 7 527.2 万平方米,场地面积为 13.3 亿平方米。

二、我国体育场馆发展中存在的突出问题

中国体育产业经过多年的发展,整个行业的资产存量、人力资源状况和资本增值效率都在快速增长,但不可否认的是,我国的体育产业尚处于发展阶段,各个环节的市场化程度还很低,其在经济社会中的地位和作用与我国体育大国的国际形象极不相称,在实际的发展过程中也面临诸多亟待解决的问题。

世界体育产业最发达的国家是美国,早在 20 世纪 80 年代,美国体育产业的总产值大约占其国内生产总值(GDP)的 1%,在各大行业总产值的排名中居第 22 位。20 世纪 90 年代中期,美国体育产业的总产值已经超过 3 000 亿美元。在体育产业发达的北美、西欧和日本,体育产业的年产值已经进入其国内十大支柱产业之列。早在

2000年,全球体育产业的总产值就高达4 000亿美元,并以平均每年20%的速度在增长。澳大利亚、加拿大、日本、英国、德国、法国和意大利等发达国家的体育产业,总产值约占国内生产总值(GDP)的1%~1.5%。

2010年1月9日,在北京召开的“2010中国国际体育产业高峰论坛”发布了我国第一份全面、系统分析中国体育产业发展现状及未来走势的年度学术研究报告——《中国体育产业发展报告(2008—2010)》。该报告显示,中国体育产业的产值只占GDP的0.1%~0.3%,与欧美发达国家有近10倍的差距。^①

《中国体育产业发展报告(2008—2010)》还分析了影响中国体育产业发展的几个主要因素:体育产业市场主体不到位,市场经营混乱,“潜规则”盛行;市场体系不健全,市场发展状况较乱;市场结构欠合理;体育法规相对滞后,市场调控机制不健全;体育资本积累不够,经济和社会的结构性问题突出等。

体育场馆是体育事业的物质基础,其发展与体育产业的发展是息息相关的。随着生活水平的日益提高,人们对体育场馆设施的需求不断增加。体育场馆作为一种特殊的商品有其自身的特殊性,它是一种可供多次反复使用的商品,因此,它存在着一个科学运营的过程,必须解决好体育场馆在建筑设计和经营管理中存在的诸多问题。目前,我国体育场馆事业的发展还存在以下几个突出问题。

(一) 体育场馆建设成本及运营成本较高,而且缺乏科学的决策依据

我国的体育场馆与其他住宅、商业建筑存在着本质区别。住宅和商业建筑作为一种带有明确个人主体属性的商品,有着很强的法律属性、可流通性及竞争性,而我国目前的大型体育场馆往往不具备完整的法人主体属性,基本上是由政府财政拨款兴建的,供大型赛事使用,兼作公众使用的建筑。这种模糊的法人结构给我国体育场馆的建设和经营管理带来了大量的问题。而大多数地方体育场馆的兴建,往往是为了突出在任政府官员的政绩,或者是为了迎接某项体育赛事的举办,在建造时较少考虑该体育场馆日后的生存和经营问题。在这种情况下,哪怕运用最简单的经济学成本分析方法也能推算出其经济效益将会是极其低下的。

例如,建造一个8 000座的体育馆,包括土地和建筑成本,大约耗资3亿元左右。建成之后,即使每场比赛上座率都能达到80%以上,出售约6 000张门票,假设门票均价为50元,大约每15天进行一场大型赛事,那么一年的收入约为720万元,扣除赛事运营的成本,利润仅为400万元。经过简单计算,建造这样一个8 000座的体育馆收回投资约需75年!

实际上,目前国内许多体育场馆不要说一年400万的利润,甚至连维持体育场馆正常运营的成本都不够支付,其日常运营还要依靠政府每年的财政拨款,这就像一个巨大的黑洞在吞噬着人民的财富和纳税人的钱财。据调查,我国96.6%以上的体育

^① 龙昊. 中国体育产业亟待体制破局[N]. 中国经济时报, 2010-01-12(2).

场地没有任何收入,即使部分体育场地有经营收入,也非常有限,其中,收入在10万元以下的占2.8%,10万~50万元的只有0.5%,50万元以上的仅占0.1%,总体来说入不敷出,这说明我国的体育场地在经营方面还处于一个非常低的水平。^①

(二) 体育场馆的运营缺乏优惠政策,负担过重,运营成本较高

优惠的经济政策是加快经济发展的根本保证。生产要素的配置和重组需要政策导向,经营者的投资积极性需要优惠政策来调动。公共体育场馆主要向社会提供公共物品和准公共物品,属于社会福利事业,世界上很多国家对公共体育场馆的建设和经营给予了各种优惠政策。例如:法国对体育场馆的收入给予减税的优惠政策,根据各类收入的性质,相应征收10%~24%的税金;莫斯科市政府为促进体育运动的发展,免除市属体育设施的利润税和土地使用税,等等。多数国家对公共体育场馆在土地审批、税收、融资等方面制定优惠政策和给予财政补贴。而我国在这方面的扶持力度还远远不够。在社会主义市场经济体制下,我国体育场馆大部分是非营利性的公益事业,但同教育、文化等事业相比,体育场馆的运营缺乏本应享受的优惠扶持政策,而且部分场馆实际上还承担着过重的税费。

自1994年我国实施税制改革后,体育场馆与其他提供劳务服务的法人一样,其经营活动需要根据经营收入情况照章纳税。例如场馆对外开放收费要交5%的营业税,其他经营要交所得税,房屋出租要交12%~17%的房产税等。

从2001年5月起,有关部门规定对娱乐业,包括夜总会、歌厅、舞厅、射击、狩猎、跑马、游戏、高尔夫球、保龄球、台球、攀岩、滑冰、卡丁车等,一律按照20%的税率征收营业税。

目前,国家规定要缴纳的税种有:营业税,所得税,房产税,城建税,单项固定资产的购置和更新、改造固定资产投资方向的调节税,房产税,以及增值税等。此外,还有各种杂费,如教育附加费、治安费、防疫检测费、门前“三包”费、物价管理费、绿化费等。另外,体育场馆水电费的支出也较多,且体育场馆的水电费要按商业用水、用电的标准进行缴纳。

名目繁多的各种税费支出,给公共体育场馆的经营带来了沉重的负担。繁多的税费加之公共体育场馆自身经营管理不善,使得其经营所得入不敷出,场馆负担较重的问题突出,影响到其经营开发的积极性及经营能力与经营效果。

(三) 体育场馆经营开发人才严重不足

作为事业单位,体育场馆历来都是安置退役教练员、运动员、转业军人或其他政府需安置人员的主要单位。这些人的知识结构和社会经历单一,学历水平较低,缺乏体育场馆工作的经验和能力,致使体育场馆的人力资源比较匮乏。近年来,随着体育场馆所起作用的增加,以及人们对体育场馆要求的提高,体育场馆工作人员的来源日

^① 马洪明,马国红.体育场馆社会效益与经济效益关系的研究[J].北京体育大学学报,2009(8):42.

益多元化,其学历水平呈现出上升的趋势。不过,令人遗憾的是,目前大量工作人员主要从事简单的体力劳动,其中后勤人员和行政人员过多,真正的体育场馆经营开发人才所占的比例较小。

经营开发人才是大型体育场馆的重要人力资源,对大型场馆的经营状况起着至关重要的作用。只有高素质的经营开发人员,才能从根本上提高大型场馆的经营管理水平,开发出符合市场需求的体育服务产品。但是,目前我国现有的大中型场馆经营开发人才较少甚至空缺,体育场馆经营开发人才严重不足。

(四) 经营自主权的放权不够,政府干预较多

体育场馆改革面临的主要问题就是政府部门的干预太多,场馆的经营自主权小,这样既束缚了大型体育场馆的发展,又形成了不公平的竞争环境。政府放权并不是不要政府的宏观指导和监督检查,而是根据市场经济体制的要求,政府主要靠政策来引导企业走上市场,达到自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的要求,而不是直接干预企业的生产经营活动。

我国大中型体育场馆基本都是事业单位,受到体育行政部门的领导和监督,本身拥有的权力较小。改革开放后,尤其是1984年10月通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》提出要“确立国家和全民所有制企业之间的正确关系,扩大企业自主权”之后,在政府部门“放权”、“搞活”改革方针的指引下,体育行政部门为调动大型体育场馆管理者经营创收的积极性,下放了一部分经营自主权,减少了对大型体育场馆经营活动的干预。笔者经调查发现,绝大多数大型场馆已经享有了经营自主权、员工聘任权和内部分配权等。但在关于还应赋予体育场馆哪些管理权的调查和访谈中,仍有相当一部分场馆负责人表示还应赋予经营自主权、人事管理权等,这表明大部分大型体育场馆仅享有部分经营自主权,管理权限不足,政府干预现象仍比较严重。

(五) 经济效益和社会效益存在矛盾

从我国国情出发,借鉴西方经济学的观点,我们将经济效益定义为:经济效益一般是指社会再生产过程中投入和产出的比较。所谓投入,是指在再生产过程中耗费或占用的人力、财力和物力的总和,一般称为劳动消耗总量或劳动占用总量。所谓产出,是指再生产过程中提供的劳动成果,一般指能满足社会需要的劳动成果。

社会效益是指文化产品和文化服务对社会所产生的效应,从长远和全局看,主要指其是否符合人民生活、国家建设和社会发展的根本利益,主要表现在公众反映和社会评价体系上。

体育场馆是一种经营管理十分复杂的建筑物,它包含的经济学要素十分繁杂,例如它的经营业态研究、成本测算研究、成本控制研究、利润率分析研究、市场需求研究、体育场馆运营管理模式研究等,在如今竞争日趋白热化的市场环境下,体育场馆不仅仅是一种纯粹的建筑物,它已经融入商业化竞争的洪流之中。

现阶段,在我国的体育场馆经营状况不是很好的情况下,如何兼顾社会效益和经

经济效益的共同发展,是摆在我们面前的一个现实问题。我国的大中型体育场馆一般都是由国家出资兴建的,其主要目的是为大型赛事和大众体育活动提供场所,也就是保证其社会效益,让大众从中受益。然而,由于后期维修资金不足,致使大中型体育场馆只有通过各种经营方式来创收,弥补其自身的经费不足,诸如大型体育场馆开展一些场地出租、开办会展等活动,这必然减少了向大众开放的时间,降低了社会效益。尤其是在如今的市场经济体制下,更要协调其经济效益和社会效益,在保证社会效益的前提下提高经济效益。

此外,政府对于体育场馆的投资有两种结果:一种是在实现社会效益的同时,带动经济的发展,形成一种良性循环;另外一种则是经济效益低下,财政投资效率较低,政府不得不继续注入资金,从而加重财政负担。我国的体育场馆现在处于第二种结果之中,体育场馆的经济效益和社会效益的矛盾比较突出。因此,体育场馆如何协调二者的矛盾,既能提高经济效益,又能为社会多作贡献,更好地发挥社会效益,是摆在我国体育场馆经营管理者面前的一个现实问题。

(六) 绩效评估机制不健全,监管制度不完善,国有资产严重流失

截至2003年底,我国历年累计投入体育场馆建设资金达1 906.7亿元,但是资金投入的巨大和经济效益的低下形成了鲜明的对比。在具体的经营过程中,由于评估机制不健全和监管力度不足,造成了大量国有资产的流失。

目前,我国的大型场馆尚未建立起科学、完善的评估机制,而作为市场经济的产物,资产评估已经成为在现代市场经济中发挥基础作用的专业服务之一。健全的评估机制,能够对场馆的价值作出合理的评估,对体育场馆的保值、增值起到基础性的作用,防止国有资产的流失。评估机制的不健全,使得大型体育场馆在场馆运营过程中对国有资产的重视程度大大降低;同时,由于在大型体育场馆的承包、租赁合同中没有涉及国有资产增值、保值的内容以及违约所应承担的责任,致使国有资产造成损失后无法获得相应的赔偿。

在我国,大型体育场馆一般隶属于体育行政部门,同时体育行政部门也肩负着监督管理者的角色,在这样的情况下,体育行政部门的监督管理作用难以发挥。大型体育场馆每年要向上级管理部门缴纳部分收入,这部分收入就成了体育行政部门的福利收入。在这种情况下,体育行政部门对大型体育场馆占有、使用的国有资产的监管处于一种缺位状态,致使其占有、使用的国有资产实质上变成了归体育场馆所有的状况。一些体育场馆本身也存在利用国有资产谋取单位利益或个人利益的现象。例如,对经营创收所得收入不按规定纳入单位的财务管理,而是私设“小金库”,以及未按规定提取固定资产折旧、维修基金和国有资产使用费等,导致国有资产大量流失。

以深圳市为例,2006年,根据深圳市国有资产监督管理委员会对行政事业单位清产核资的报告,事业单位对外出租房产近5万平方米,房租年收入为5 400万元,对外投资企业的净资产达131亿元。这些非经营性资产转为经营性资产的收入没有

纳入财政综合预算管理、财政专户管理或预算外管理,对外投资的企业也没有纳入市国有资产监督管理委员会的监管范围,部分成为账外资产。

再如广州天河体育中心在实施管理体制变革前,其下属的某些体育场馆以搞好职工福利为名,违反财经纪律,截流经营收入,千方百计钻空子,曾先后出现动用资金谋取高额存款利息高达 1 700 万元,造成国有资产流失或变相流失。