

体育场馆向体育服务综合体转型发展研究

郭新月, 舒文港

(湖北大学 体育学院, 湖北 武汉 430062)

摘要: 体育场馆向体育服务综合体转型是破解场馆运营难题的可行性途径之一。本文运用文献资料法、逻辑分析法等对体育场馆向体育服务综合体转型发展进行研究, 梳理了体育场馆向体育服务综合体转型的驱动因素及转型面临的难题, 归纳了转型发展的优化策略。研究表明转型的驱动因素主要为体育场馆自身造血功能不足、国家体育政策支持、体育消费升级刺激、产业融合发展引领; 转型面临的难题为体育服务综合体涵盖范围定位模糊、场馆管理机制低效、场馆服务功能弱化、周边生态融合不强。提出加强前期空间规划、提高运营管理水平、促进周边业态融合等优化策略。

关键词: 体育场馆; 体育服务综合体; 体育消费; 产业融合

Research on the Transformation of Stadium to Sports Service Complex

GUO Xing-yue, SHU Wen-gang

(School of physical education, Hubei University, Wuhan 430062, China)

Abstract: The transformation of stadium to sports service complex is one of the feasible ways to solve the problem of stadium operation. In this paper, literature method and logical analysis are used to study the transformation and development of stadiums and gymnasiums into sports service complexes, sort out the driving factors and problems facing the transformation, and summarize the optimization strategies of transformation and development. The research shows that the driving factors of the transformation are mainly the insufficiency of hematopoietic function of stadiums, the support of national sports policy, the stimulation of sports consumption upgrading, and the guidance of industrial integration development. The problems facing the transformation include vague positioning of the coverage scope of the sports service complex, inefficient venue management mechanism, weakening of venue service functions and weak ecological integration of surrounding areas. It puts forward some optimization strategies, such as strengthening preliminary spatial planning, improving the level of operation and management, and promoting the integration of surrounding business forms.

Key words: Sports venues; Sports service complex; Sports consumption; Industrial convergence

1 前言

党的十九大以后, 中国开启了全面建设社会主义现代化国家的新征程, 全民健身、健康中国、体育强国战略等一系列政策深入推进, 体育运动公共服务体系建设更加完善, 群众参与体育健身的意愿不断加强, 体育产业发展迈入新时代。我国从2008年北京奥运会开始广泛

兴建体育场馆。根据国家体育总局发布的《2020年全国体育场地统计调查数据》显示, 至2020年底, 全国体育场地共有371.34万个, 体育场地面积30.99亿平方米, 人均体育场地面积2.20平方米^[1]。不断新建的同时, 体育场馆闲置率也在持续攀升, 诸如北京夏季奥运会沙滩排球场馆、自行车比赛场馆等荒废不堪、南京国际赛马场

建成后仅使用一次等报道不断见诸媒体。

体育场馆的建设发展解决了群众体育运动场地短缺的难题,随之而来的体育场馆闲置率高、盈利途径不明朗、经营管理效率低下等问题层出不穷。自2013年第一次提出体育服务综合体的概念后,挖掘闲置场馆的市场潜力,激发闲置体育资源活力和商业价值,开发体育生活新生态成为体育场馆新的发展方向。体育服务综合体作为发展体育产业和体育事业的新载体,能为大众提供各类体育健身场地服务、优质可及的商业娱乐服务,使得体育场馆使用效率大幅提高,发展活力不断增强,体育服务水平显著提升。体育场馆向体育服务综合体转型既是当前场馆改造升级的迫切需要,也是综合体建设发展的重要路径^[2]。

2 体育场馆向体育服务综合体转型的驱动因素

2.1 自身造血功能不足

大型体育场馆是大型体育赛事开展的重要载体,也是推动体育产业不断高质量发展的有力抓手。然而,因体育场馆普遍存在场馆业态单一,依赖租金收入;场馆公共服务内容单一等,体育场馆的赛后面临场馆资源闲置,利用率低等问题^[3]。除此类普遍问题外,日常维护、成本折旧等都令运营方背上沉重债务负担。特别是近年来,受新冠肺炎疫情持续影响,部分体育场馆物业资产

和项目场地出租利用率较低。体育场馆以扮演场地提供商为主,缺少有品牌特色的自主或它营赛事,市场化运营深耕力度不够。在对外招商引资上,缺少专业的场馆推销团队,部分体育场馆在开发群体活动广告和冠名赞助等商业资源上缺少招法,场馆存在自主造血盈利难题,主要依靠财政补贴和商业投资。体育场馆向体育服务综合体转变,通过将更大人流转化为商业价值,能解决体育场馆自身“造血”不足的问题。

2.2 国家体育政策扶持

2013年,国家体育总局等八部门下发的《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》首次提出打造体育服务综合体,后续出台的多个体育产业政策均提及体育服务综合体建设^[4]。体育服务综合体建设的主要引导政策如表1所示,从表1中可以看出,无论是国家层面的体育产业政策,还是多部门联合发布的运动项目产业发展规划,均提出将体育服务综合体作为重要发展目标,鼓励因地制宜统筹规划本地区体育服务综合体建设,科学有序地推进体育服务综合体建设工作^[5]。体育服务综合体利用现有场地和体育设施进行改造升级和完善配套,能实现最小代价的华丽转变,从竞技体育赛事发展、城市规划建设的一致性角度而言,其优势和好处不言而喻。这些利好政策的支持推动,为体育场馆向体育服务综合体转型提供了便利条件和优良契机。

表1 近年来体育服务综合体建设的主要政策文本

发布时间	政策名称	体育综合体建设内容
2019年1月	《进一步促进体育消费的行动计划(2019—2020年)》	持续推进公共体育场馆“改造功能、改革机制”两改工程,增加体育场地设施和功能,改造成体育综合体
2019年4月	《关于加快发展健身休闲产业的指导意见》	鼓励健身休闲设施与住宅、文化、商业、娱乐等综合开发,打造健身休闲服务综合体
2019年8月	《国务院办公厅关于印发体育强国建设纲要的通知(国办发(2019)40号)》	推进体育综合体建设,在全国建设一批体育特色鲜明、服务功能完善的体育综合体
2019年9月	《国务院办公厅关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见》(国办发(2019)43号)	支持推出一批体育特色鲜明、服务功能完善、经济效益良好的综合体项目
2020年7月	《关于报送体育综合体典型案例的通知》	根据空间载体的不同,体育综合体可分为体育场馆型、户外运动休闲空间型、商业空间载体型和其他四种类型
2021年4月	《“十四五”时期全民健身设施补短板工程实施方案》	在建设的类型里提到:全民健身中心(小型体育综合体)。新建或改扩建能够开展至少包含4类(含4类)以上体育运动项目,且不设固定看台的全民健身中心(小型体育综合体)
2021年10月	《“十四五”体育发展规划》体发(2021)2号	推动建设体育新空间,创造体育消费新场景,打造一批地域特色鲜明、服务功能完善、经济效益良好的体育综合体

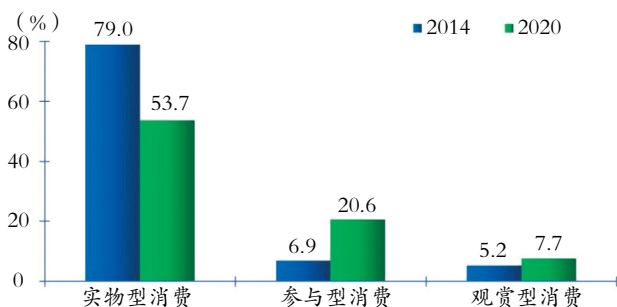
资料来源:国家体育总局、国务院官网。

2.3 体育消费升级刺激

随着国家实行供给侧改革,经济由消费、投资、出口“三驾马车”拉动转变为以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。在经济发展新常态下,体育供给结构也在不断调整优化,在产品内容和服务方式等不断创新,在供给端推动体育消费升级。在需求端方面,随着公共体育设施不断普及,在全民健身、健康中国等国家战略推动下,体育运动成为一种被大家

所选择、所推崇的积极健康的生活方式。国民体育消费积极性和消费观念发生转变,体育消费支出占比不断提高,娱乐型、享受型等体育运动方式越来越受到国民青睐。根据国家国民体质监测中心发布的《2020年全民健身活动状况调查公报》显示2020年成年人与老年人人均体育消费同比2014年分别增长81.5%、116.7%^[6]。(如图1)消费类型方面,2020年成年人与老年人实物型消费在体育消费中与2014年相比下降25.3%;参与型消费和观赏

型消费与 2014 年相比分别提高 13.7% 和 2.5%。体育消费结构优化升级的趋势较为明显。体育产业新的消费模式和消费场景不断涌现, 以运动为基础, 融合旅行、美食、休闲等多领域产品和服务推陈出新, 满足消费者多元化、多层次的需求。体育服务综合体在地域空间上融合了运动、健康、文化、休闲、娱乐、餐饮、商务等多种服务功能供给组合, 在类型上选择性更强、娱乐属性更高, 能有效满足人民群众日益增长的多元化、多层次体育需求。



数据来源:《2020 年全民健身活动状况调查公报》

图 1 2014 年和 2020 年体育消费类型及占比

2.4 产业融合发展引领

技术的不断发展和追求经济利益最大化推动了产业间关联融合, 体育产业与相关业态的融合及“泛体育生态产业集群”的构建是体育场馆向体育服务综合体转型的关键举措^[7]。体育服务综合体依托体育场馆这一载体, 将体育运动、购物消费、休闲娱乐、商务活动等城市功能有机组合, 满足了多种消费需求, 促进了人流共享和互相提升。以郑州奥体中心为例, 作为体育服务综合体的成功案例之一, 该中心包括一场两馆和以体育文化为主题的商业、休闲、娱乐设施, 2019—2020 年营业收入超过 2000 万元。体育服务综合体提升了消费者观赛体验, 满足了休闲娱乐等需求, 加强了体育场馆创收盈利能力, 延长了体育场馆的生态链条。

3 体育场馆向体育服务综合体转型的难题

3.1 涵盖范围定位模糊

目前, 国家体育总局除在 2020 年公布的体育服务综合体典型案例中提到了 4 种类型 49 个体育服务综合体外, 对体育服务综合体概念定义、分类标准、涵盖范围、外延界限等并无明文规定。各省市对体育服务综合体的认定最先是 2017 年江苏省发布《江苏省体育服务综合体评估及认证标准》, 将体育服务综合体划分为 4 种类型, 随后分 4 批认定了 63 家体育服务综合体^[8]。随后 2018 年广西省出台《广西体育服务综合体评定管理办法(试行)》将体育服务综合体划分为 6 种类型 4 大等级。除此之外, 湖北省《体育服务综合体建设指导

意见、认定标准和管理办法》正在制定之中。目前对体育服务综合体的相关界定仍无统一的官方认定标准, 多为学者研究阐述, 尚未取得统一认识, 对于体育服务综合体的认定更是难以确定。从体育服务综合体的定位而言, 其作为区域性体育运动中心, 以体育功能为主, 商业配套为辅, 而一般体育场馆与商业配套互不隶属, 场馆对周边配套的依赖性较强, 各系统要素和服务功能存在一定的重叠, 传统观念和消费习惯将影响消费者对体育服务综合体的认可。

3.2 场馆管理机制低效

公共体育场馆一般是国家财政资助建设, 带有浓厚的公益性色彩, 运营管理以事业单位为主。依据第六次体育场地普查显示, 体育场地的运营以自主运营为主(1617974 个); 委托运营(14060 个)和合作运营(6771 个)仅是补充。其中, 1093 个大型体育场馆: 自主运营的有 984 个(90.03%), 委托运营的是 67 个(6.13%)、合作运营的是 42 个(3.84%)。2013 年, 我国所有体育场地实现收入 645.2 亿元, 实现支出 661.7 亿元, 净收入为 -16.5 亿元, 平均每块体育场地的净收入为 -0.1 万元^[9]。

国家体育总局早在 2011 年就将“破解大型体育场馆运营管理难题”列为 5 大重点工作之一。此后, 相继出台《关于进一步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》《关于推进大型体育场馆免费低收费向社会开放的通知》《大型体育场馆运营评价指标》等, 旨在“积极推进体育场馆管理体制创新和运营机制创新, 引入和运用现代企业制度, 激发场馆活力, 探索大型体育场馆所有权与经营权分离”。虽然, 我国公共体育场馆在经营管理上开展了一系列改革和探索, 经营模式上采用承包、租赁经营等, 但相比较于纯市场化的商业经营管理模式仍存在机构臃肿、效率低下, 经营者积极性不高专业性不强等问题, 体育场馆运营管理水平不足, 距离高标准市场化水准有差距^[10]。

3.3 场馆服务功能弱化

从场地供给上来看, 场馆提供的运动类型多为大众化运动项目, 老旧体育场馆大多位于市区, 提供的项目场馆少, 体育运动设施老旧, 对消费者缺少吸引力。在消费者越来越追求冰雪运动、电子竞技、攀岩、翼装飞行、自行车速降等娱乐性、趣味性、刺激性运动体验背景下, 以传统大型体育竞赛为主的体育场馆在服务供给上因其体量巨大, 无法灵活完成顺应潮流的灵活转身。在场馆配套服务设施建设方面, 部分体育场馆提供设施较匮乏, 以基本的卫生间、停车场、储物柜等为主, 类比大型商场、商业中心等配套设施建设还有不小的差距。在场馆配套的信息化管理系统建设方面, 体育场馆智慧化建设、信息化建设水平有待提升, 老旧体育场馆建成年代久远, 无法完成全面的信息化改造。部分场馆改造资金缺口大, 改造后带来的经济效益不确定。

在公共体育服务方面,目前体育场馆在落实低免开放、全民健身、体质检测等国家体育政策上比较到位,但在场馆开放程度、健身指导、公益活动等公共体育服务上与民众需求还存在一定差距。部分场馆为专业体育赛事建造,开放取得收益难以冲抵常态维护成本。为降低损失,体育场馆对专业足球场、体育场等开放频次较低,在低免开放方面更是限制重重,一定程度降低了公众的体验感和消费的主动性积极性。

3.4 周边生态融合不强

目前,体育场馆在规划建设之初以项目场馆建设为主,较少考虑商业配套或充分预留商业空间,场馆欠缺基本生活服务配套。在体育场馆和周边配套存在不同单位管理藩篱的情形下,需要解决“同床异梦”的难题才能实现功能组合,推进体系功能建设,强化综合服务效能。近年来新建的体育场馆与周边配套空间距离相对较远,消费时间成本高,降低了消费者享受一站式服务体验好感。老旧体育场馆周边配套受已固定成型的商业门店影响,周边以娱乐、餐饮、服务等业态模块为主,运动服务功能欠缺,不能够凸显出体育服务综合体的体育属性。部分中小型场馆周边配套单薄,形成聚集效应不明显。

4 体育场馆向体育服务综合体转型的对策

4.1 加强前期空间规划

体育服务综合体在建设之初要做好规划设计,以构建完善的公共体育服务体系为重点,紧密结合城市空间布局和体育发展需求,构建赛时和平时均能有效利用、公益和商业均衡发展的体系;搭建体育场馆与周边配套形成一体商业化发展格局,将体育场馆打造成集运动、娱乐和生活一体的“超级街区”;广泛倾听潜在使用者、合作商业群体等各方意见,充分论证各项功能设计,保持场馆功能性、商业属性、公益开放之间的平衡,确保体育场馆都能得到有效的、可持续性的利用。从体育服务综合体周边配套而言,大而全并非最优选择,大体量将带来财政社会资金投入难、商业开发难、配套建设难、人流不足运营难等问题。场馆的体育娱乐空间需求与周边的餐饮、购物等商业形态结合在一起的,从功能上形成互补,公共设施和商业设施结合共生,互利共赢。以首钢2022冬奥会单板大跳台比赛场地为例,在建设之初,首钢规划场地的赛后利用,主场地用于保证国家队比赛训练和赛事,采取商业化运营引进高端赛事和打造原创IP。利用首钢园区道路、山水、高炉等开展攀岩、滑板、轮滑、半程马拉松等特色体育项目,打造冬奥为主题的运动休闲基地。建设酒店、餐饮、商业、娱乐、公寓等综合配套,完善服务保障功能。

4.2 提高运营管理水平

提高场馆运营管理水平是体育场馆向体育服务综合体转型的重要内驱力,体育场馆是体育服务综合体中的

核心要素,改革运营管理机制、优化体育场馆运营模式、加强专业运营队伍建设、打造场馆品牌特色是提升场馆服务质量、提升场馆影响力的重要保障,促进人流向商业流的转变,才能促进体育服务综合体的持续长远发展。

(1)改革运营管理机制。探索和创新体育场馆管理机制改革,借鉴国内外体育服务综合体成功案例和成熟经验,引入混合所有制或纯商业化管理机制,打破现有的“吃大锅饭”的现状,激发场馆管理活力和发展动力。

(2)优化体育场馆运营模式。结合市场需求和场馆基础,围绕赛事或商业运营需要对场馆功能进行合理规划改造,充分发挥场馆活力,优化服务供给。按场馆运营管理需要,成立专门部门或指定专人负责市场需求调查、场馆推介、招商引资、高水平赛事和大型文化活动引进等,提高决策精准性。制定标准化场馆管理制度和规范化运行机制,加强服务设施的日常维护和安全管理,建设智慧化场馆,拓展场地服务内容,提升场馆服务质量和开放水平。(3)加强专业运营队伍建设。体育场馆要制订一套合适的人力资源管理系统,根据岗位需要培养、配备人员。要进一步扩宽人才引进渠道,优化管理运营团队人才队伍结构。要开展理论与实践相结合的专项培训,增强员工的团队意识、责任意识、专业素养。要培养既了解体育行业,熟悉市场经济规律和市场营销方式,又掌握先进管理方法的高端复合型体育场馆经营管理人才,打造具备体育场馆商业分析、市场运作、经营开发、产业管理能力及国际视野的场馆管理人才队伍。(4)打造体育场馆品牌特色。体育场馆要立足于自身特点,规划场馆角色定位、主营方向和核心特色,打造体育运营品牌,提升体育服务综合体的知名度和美誉度。在定位上,规划国家或地区级最具影响力的综合服务体育馆、城市体育文化中心、室内多功能体育运动中心、国家级或省级青少年/成年运动项目训练基地等远景目标,围绕定位坚持走职业体育、群众体育或两者兼容并蓄的发展方向。挖掘无形资产开发潜力,建立体育场馆品牌形象和社会形象,打造品牌IP。如武汉体育中心体育场对着9号门的位置新增了一个巨型标识“WH”,其中“WH”中“H”将变成攀岩基地,将建成拥有6条速度道、8条难度道的亚洲最大室外物理攀岩基地。依赖独特的建筑外形和创意设计,打造功能性场馆品牌和时尚地标品牌。以赛事造IP,发挥体育赛事在吸引人流、聚拢人气、提升知名度、促进消费等方面的独特优势。通过举办国家级国际级体育赛事,积极引入与场馆特色相符合的赛事,提升核心竞争力。充分利用项目场馆设施优势,打造自主品牌特色赛事、文艺演出品牌,扩大赛事、文化影响力,拓展体育场馆品牌内涵。注册体育场馆品牌商标,通过品牌经营发展周边产品,获取品牌授权边际收益。

4.3 促进周边业态融合

我国体育产业当前发展的一个重要“新常态”就是

在其更大范围、更深程度上与相关产业的融合,这将给体育的产业化带来新的业态、新的市场、新的商业模式、新的经营理念和新的产业链^[11]。体育服务综合体可有效的促进产业融合发展,可发挥就近引流的功能,考虑周边大型社区经济状况、消费水平、生活习惯等,以培养高端消费者为辅,下沉消费市场,驱动场馆辐射范围内地区的经济发展和提升社区居民生活质量。(1)延长服务产业链条。体育服务综合体需结合场馆和周边配套提供多元化的体育消费项目,延长体育产业链条,以满足多样化的消费需求,从而提升了市场竞争力。为一站式商业服务综合体,其提供满足各类消费人群多样化的边际需求。体育服务综合体的发展除突出体育运动核心特色,建设健身器材、健身步道等设施外,也要尽量保障多边需求。(2)发展夜间经济。夜间消费作为群众在繁忙工作之余的一种消费消遣习惯,是当下各地尤其是城市地区繁荣夜间经济,拉动消费增长的一个发力点。在服务时间上,夜间经济的兴起,使得学生、家庭、团队、上班族等不同客群产生了消费时间差,这与大型体育场馆运营时间段产生了一定的冲突。体育服务综合体要保障服务供给端与居民消费习惯、消费需求的需求端基本吻合对接,抓住消费者品质化、多元化、便利化的消费需求,大力发展具有创新引领和品牌吸引力的夜经济消费业态。体育场馆要延长开放服务时间,提升场馆夜间管理和保障能力,解决限制民众夜间消费与活动的问题与难点;要进一步开发开放广场及场馆的休闲娱乐功能,开展“点亮场馆”灯光秀表演、趣味群众体育竞赛、亲子体育活动、广场舞、歌手和街头艺人表演等体育休闲活动;要给予一定补贴鼓励培育体育项目消费习惯,实现人流向“价值流”的转换;要打好组合拳,与周边的商业、餐饮、文化、娱乐等服务供给深化捆绑合作、抱团互补,打通消费渠道,形成产业链和规模效应。(3)提高公共体育服务水平。发挥体育场馆履行公共服务职能的作用,为群众提供良好的运动场地、设施以及优秀的体育服务产品。优化定价,实施针对特定人群、特定时间段的价格策略。针对老年人、早晚锻炼人群、俱乐部会员等群体开展会员价格,随着“深化体教融合”和“双减”意见落地,与青少年体育培训、课外教育、课外活动相结合,开展针对学生群体的“体育消费券”补贴引流政策,建设青少年体育活动中心促进消费群体年龄下沉。针对节假日、寒暑假等特殊时间段,开展特色群体活动,推动体育服务综合体服务内容丰富多元。

5 结语

体育场馆向体育服务综合体转型是破解场馆运营难题的可行性途径之一,体育服务综合体通过体育纽带的链接,将体育场馆设施、商业设施很好地联结在一起,各自发挥作用,又互为补充、互相促进,二者形成互利

共生关系。在研究中梳理了转型的驱动因素主要为体育场馆自身造血功能不足、国家体育政策支持、体育消费升级刺激、产业融合发展引领;转型面临的难题为体育服务综合体涵盖范围定位模糊、场馆管理机制低效、场馆服务功能弱化、周边生态融合不强。提出加强前期空间规划、提高运营管理水平、促进周边业态融合等优化策略。有利于更好地为体育场馆转型提供理论基础,另外体育服务综合体作为破解体育场馆后续运营的转型发展路径之一,其未来发展前景非常广阔。

参考文献

- [1] 国家体育总局. 2020年全国体育场地统计调查数据[EB/OL]. [2021-06-01]. <https://www.sport.gov.cn/n315/n329/c20908193/content.html>.
- [2] 姚鹏, 贾志强. 公共体育场馆向体育服务综合体转型的逻辑、困境与路径[J]. 体育文化导刊, 2021(7): 84-90.
- [3] 滕苗苗. 大型体育场馆应用ROT模式转型城市体育服务综合体研究[D]. 华中师范大学, 2018.
- [4] 姚鹏, 贾志强. 公共体育场馆向体育服务综合体转型的逻辑、困境与路径[J]. 体育文化导刊, 2021(7): 84-90.
- [5] 国家体育总局体育经济司国家发展和改革委员会社会发展司编. 体育服务综合体典型案例汇编[M]. 北京: 电子工业出版社, 2021: 2.
- [6] 中国体育报. 《2020年全民健身活动状况调查公报》发布[EB/OL]. [2021-12-30]. <https://www.sport.gov.cn/n20001280/n20001265/n20067533/c23881540/content.html>.
- [7] 付群, 王雪莉, 郑成雯, 等. 传统工业园区向体育服务综合体转型发展研究[J]. 中国体育科技, 2020, 56(8): 65-75.
- [8] 褚贝, 陈刚. 基于GEM模型的体育服务综合体竞争力研究[J]. 体育与科学, 2018, 39(5): 93-101.
- [9] 曹可强. 新时代我国体育场馆运营模式的变革[A]//中国体育科学学会. 第十一届全国体育科学大会论文摘要汇编[C]. 中国体育科学学会, 2019: 159-161.
- [10] 王继生, 丁传伟, 孙泽. 新时代背景下体育场馆深化改革的目标及路径[J]. 体育文化导刊, 2019(8): 72-77.
- [11] 蔡忠楷, 李健康, 张新英. SCP视角下我国体育用品制造业的发展策略[J]. 湖北体育科技, 2020, 39(9): 798-801+807.