

# 超级工程管理——伦敦奥运会建设案例

□郭梦秋(曼彻斯特大学商学院)

**摘要:**文章分析了伦敦奥运会建设过程中所遇到的障碍,例如主体育馆的使用性质和承包方,以及主要冲突;预算增加、成本分配、奥运村土地的开发利用等。通过定位利益相关者,例如财政部、英国奥组委、西汉姆俱乐部等,提出了建设性冲突解决方案。

**关键词:**超级工程;伦敦奥运会;利益相关者

**中图分类号:**F426.96 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-8853(2018)09-0085-02

## 1 引言

伦敦2012奥运会案例展现了一个有着大量利益相关者和权限的复杂局面。为了能在有限的时间里完成这样特殊的项目(奥运会的筹建),不同的群体需要组成一个有着共同目标的‘元群体’。下面的章节将具体说明本项目的目标。文章意在分析决策的复杂性、其中的冲突、采取何种解决冲突的办法以及“聪明”的利益相关者可采取哪些先发制人的措施。文章还将呈现通用的管理方案和具体处理奥运场馆案例的方法。

## 2 主要利益相关者和利益

该项目有如下几个主要参与者:英国奥林匹克协会(BOA)是强有力的利益相关者,赞助了伦敦奥运会的申办,它肩负着发展奥林匹克运动和传播奥运信息责任,也为英国运动员提供各种各样的支持服务。奥运会交付管理局(ODA)作为项目经理,必须确定最合适的POA(授权书)和应如何修改原来的草案。奥运会交付管理局负责在没有进一步的超支(该项目已经被预测为大量超支)的情况下按时交付项目,并维持伦敦和伦敦2012的名声。文化、媒体和体育部(DCMS)是主要利益相关者群体的一员,目前在认真核实竞标文章,并也为奥运会举办的成功与否负责。主要利益相关者群体的另一个成员是HM财政部(英国财政部),它完全资助奥运会交付管理局并控制总预算(想要更少的预算和最小化风险),总是与奥运会交付管理局就预算问题进行艰难的谈判。伦敦市长和大伦敦当局,也是利益相关者,旨在最大化城市的投资回报,提升伦敦面向全世界观众的声音,提高人口(选民)的生活水平,增强工党的声誉。伦敦奥运会和残奥会组织委员会(LOCOG)是一家以奥运会为公众担保的私人公司,它负责确保投标中的承诺都已实施、每6个月向国际奥委会汇报项目进展情况、管理主办活动以及承担根据投标书和国际奥委会技术要求交付奥运会的法律义务。国际奥委会(IOC)作为主办城市的申办书,与国际奥委会签订正式合同。国际奥委会的义务是按时、按量交付奥运会和议定书中的约定。

## 3 利益冲突—奥运场馆案例

奥运场馆的设计、运营和遗产在参与者中尤为争议。英国奥林匹克协会的最初申办规定了东伦敦的复兴为精英和草根体育留下了持久的基础设施,奥运会体育场将被保留为国家体育场馆,以确保该地区的体育遗产。然而,仅一个体育场馆并不会吸引大量的人群和活动,只田径为主的体育场也是不经济的,并且可能导致体育场成为“白象”,这样对奥运会的地区性和全球性名声、伦敦城和利益相关者都没有好处。如何有效利用场馆和周边基础设施的发展,以最大限度地发挥其在该地区的遗产的作用成了一个重大挑战。若将体育场改造成足球场将被英超足球队所使用,这样场馆便能够经常迎来大量的客流,确保体育场方的收入源源不断,从而提高体育场的经济可行性,但这也和项目初衷(留下一个可长久使用的田径场)起了冲突。

奥运会交付管理局实际上是奥运场馆项目的项目经理,它负责交付基础设施以确保奥运会在预算内按时完成。奥运会交付管理局和伦敦奥运会和残奥会组织委员会之间经常发生利益冲突,后者负责奥运会的市场、票务等。伦敦奥运会和残奥会组织委员会是将奥运会交付管理局纳入投标书的重要一员,以确保遗产是任何设计的核心。

为了满足双方的意愿,一个多用途体育场应运而生,它可以在主办足球和田径赛事之间自由转换。西汉姆足球俱乐部将在八月至次年五月的整个足球赛季举办比赛,而在余下的时间里,观众席将被调整,赛场也将转换成有跑道的场地,这样还可以举办音乐会。每自然年中场馆在不同时间段有不同的用途,这样不仅最大化利用场地,而且每次转换场地用途时也会对跑道、座椅进行维护,保持性能,同时还减少了球场转型的时间和开支。通过举办“周年纪念运动会”活动确保体育场和该地区保留其精英体育遗产,这样会比只有田径的体育场吸引更多的本地和来自全球的观众。

这种情况也对西汉姆队有利,老球场厄普顿公园已到生

命的尽头,他们有机会通过在著名的伦敦体育场主场比赛来提高其在全国和全球的声音,同时能够把本来规划建设一个新球场的钱用来再开发奥林匹克运动馆,这会大大减少总开支、节约时间、降低管理难度以及简化所需的材料。

该项目的总体是成功的,但依然存在改进的可能。为了改善体育场的交付,协调财政和交付团队可以减少两个机构之间的议程冲突,并使各方更加透明地了解项目的交付和财务方面。此外,在项目的最早设计阶段就该意识到未来可能需要一个多功能体育馆。在设计过程中,伦敦奥运会和残奥会组织委员会成员们不停地在为有争议的策略游说,一方追求可以留下运动遗产的体育场,另一方则热衷于可以让英超足球俱乐部使用的体育场,而奥运会交付管理局在这次游说战中保持中立,让时间白白流失、设计停滞不前。如果奥运会交付管理局在最初就确定要建一个可以被俱乐部接下来的多功能体育馆并为此游说的话,伦敦足球俱乐部在前期就会参与项目,这样项目设计就要能更早的出炉,有更大的可能去降低成本,还能减少由于纷争不断的项目计划而引起的负面新闻,但这样做也存在风险,那就是被忽视的伦敦奥运会和残奥会组织委员会成员可能会就自己远离项目的原定范围而向国际奥委会发难。

#### 4 目的和最终目标

公认的一点是把不同的参与者结合在一起,这是促进合作并产生合作规范的一个方面。公认目标必须有明确的表述、公开和清晰地交流沟通,并得到所有利益相关者的充分理解。目标还必须分解为更具体的目的和最终的绩效目标—努力变得更清晰、更一致和更具责任感。

最终目标—举办一个能为英国带来长期经济效益的奥运会。目的:东伦敦的再生/发展;目的二:为精英和草根运动建造遗产。

#### 5 绩效指标

公认的绩效指标将直接影响到上述的两个目的—若这些指标驱动了任何其他目标,那么就表示不同利益团体缺乏共识,在这种情况下,随着上升的冲突,混乱将变得不可避免,从而导致决策失误和阻力增加。在奥运会这个大环境下,关键绩效指标直接和在有限时间和预算内基础建设的发展挂钩。奥运会交付管理局试图修改奥林匹克公园的总体规划,以使其更实用。关键绩效指标如下:水上运动中心—引入新的设计方案以增加观众容纳量和降低成本。奥林匹克体育场—设计一个多用途场地,以田径为核心的同时可以举办多种比赛。奥运村—通过与私人开发商财团的合作/协议,开发一个住宅和商业活动区。

#### 6 主要冲突与解决方案

有大量利益相关者的环境就必然会有矛盾与纷争,但重要的是如何解决它们,当然,也不是所有冲突都对最终目标有重大影响,因此不仅仅是确保有双方协定,区分冲突的主次也很重要。

##### 6.1 主要冲突一

奥运会交付管理局要求增加预算。解决方案:奥运会交付管理局与财政部和CLM(美国西图集团、莱恩奥洛克集团和梅西公司组成的交付集团)进行关于成本和修改后的活动范围的谈判,最终使政府增加预算三倍。

##### 6.2 主要冲突二

根据实际情况修订设计方案(例如水上中心)。解决方案:

奥运会交付管理局任命了一位建筑师来促进与扎哈团队的讨论,这一任命为奥运会交付管理局拟议中的修改增加了可信度,但后来遭到了地方议会的反对,因此在得到最终方案认可之前,团队又重新修改了设计。

##### 6.3 主要冲突三

奥林匹克体育场的未来使用。解决方案:主席对体育场设计进行了激烈的游说,他主张将重点放在田径项目上,最后,奥运会交付管理局向奥运董事会批准建造田径体育场馆(这让足球相关利益相关者非常失望),但运动馆的长期使用仍然是一个值得关注和争论的问题。

##### 6.4 主要冲突四

奥运村土地的开发利用。解决方案:伦敦发展署(LDA)和临时奥运会交付管理局(iODA)成功地与斯特拉福德市的土地所有者协商,协调了奥林匹克公园总体规划和该地区私人住宅和商业发展计划。

##### 6.5 主要冲突五

政客干预不同程度的可能性。解决方案:奥运会交付管理局主席本人与政治群体进行沟通交流,并始终保持后者跟进进程,让他们感觉自己也是重要的利益相关者并保护下游交付伙伴免遭审查。

##### 6.6 主要冲突六

如何把有些活动移出奥林匹克公园以便从更低的成本中受益?解决方案:伦敦奥组委、国际奥委会、国际体育联合会以及场馆进行多边会谈——伦敦奥组委正在考虑由于场地的变化而增加的费用,这一过程将开始于伦敦奥组委的同意,然后由国际奥委会审核,最后由国际体育联合会认可。

##### 6.7 主要冲突七

奥运会交付管理局与交付伙伴CLM之间的信任问题,CLM抱怨缺乏透明度。解决方案:奥运会交付管理局和CLM通过每月一次的非正式晚餐建立关系,CLM项目主管和主要支持董事也被纳入奥运会交付管理局的执行官中。

##### 6.8 主要冲突八

与伦敦奥组委在后期变更成本分配上的潜在冲突。解决方案:奥运会交付管理局设立了一个成本和和解委员会,由政府奥运执行官(GOE)担任仲裁员,因此,若和钱有关的冲突变得难以解决,委员会便充当第二个“理所当然(sure thing)”的选择。

在上述情况下,可以清楚地看到奥运会交付管理局采取集体性、参与性的方式进行决策。在某些方面,来自不可变更的交付期限和一项具有声誉后果的国际事件(奥运会)的压力,有助于奥运会交付管理局向政府申请预算增加和总规划修订。然而,一个有很大可能造成混乱的关键问题没有得到解决,就是活动范围和对这些活动的筹资之间的潜在冲突——这两个方面都由两个不同的机构控制,因此没有任何组织可以同时协调资金和范围并向奥运会交付管理局进行综合反馈,也没有任何一个奥运会交付管理局关于资金和范围事宜的联系点,例如公开股份有限公司中的董事会这一角色。

收稿日期:2018-9-3

编辑:刘长垠