

伦敦奥运主体育场赛后运营的模式及其启示

徐海明¹ 陆亨伯² 王密²

(1. 浙江纺织服装职业技术学院人文分院, 浙江宁波 315211; 2. 宁波大学体育学院, 浙江宁波 315211)

摘要: 采用文献资料法等, 分析了伦敦奥运主场馆赛后委托方案, 并对受托方运营模式的选择进行解读, 从而得出伦敦奥运主体育场运营模式对于我国大型体育场馆的设计理念、经营管理、监管与多元化服务等方面的启示, 为我国大型体育场馆改革提供参考。

关键词: 体育经济; 伦敦奥运赛后; 主体育场; 运营模式

1 伦敦奥运主体育场主要利益群体与分析

1.1 伦敦遗产开发公司

为了赢得2012年夏季奥运会主办权, 英国政府和伦敦市政府投入了大量的人力、财力和物力, 最终击败了莫斯科、纽约、马德里、巴黎等城市。伦敦市政府当时为获得民众对申奥的支持, 做出了三项承诺: 体育遗产。奥运会将会在英格兰留下顶级的运动场; 基础设施的改进。改进伦敦老化的交通基础设施, 使之有利于奥运会顺利举行; 重建伦敦东区。通过奥运会相关投资与建设, 改造与重建相对落后地区的设施。其中奥林匹克公园中央的奥林匹克体育场在赛后的安置问题深受民众的关注, 为此伦敦市政府组建了早期的奥林匹克公园遗产公司, 负责奥林匹克公园的规划建设以及公园在奥运会期间的管理。在奥运会后为了使公园成为有效运作的奥运遗产机构, 避免其成为纳税人的负担, 伦敦市政府解散了原有的奥林匹克公园遗产公司, 成立了新的公司, 即伦敦遗产开发公司, 并赋予其更加完善的权力。为提高场馆的赛后利用率, 实现场馆的增值与保值, 该公司积极和伦敦内外多方面合作, 寻求奥林匹克公园和体育场的赛后运营方案^[2]。从而使公司

的角色从原来的管理者转变为监管者, 实现场馆的经济效益与社会效益均衡化。

1.2 西汉姆联俱乐部及其财务状况

西汉姆联俱乐部的前身为1895年建立的泰晤士钢铁厂足球俱乐部。在1900年正式改为西汉姆联俱乐部之后, 球队的主场搬迁到了位于伦敦最东边的厄普顿公园球场。球队历史上最成功的时期是在20世纪60年代中期, 在国内和国际赛事中都取得了辉煌的成绩。

作为一支平民球队, 西汉姆联队之所以能在英超立足并与众多豪门球队竞争, 在于其拥有英国最好的青少年足球培训学校——西汉姆足球学院。英格兰历史上许多优秀球员都来自该学院, 并且俱乐部通过培养和交易有潜质的年轻球员来确保其财政实力。

然而在2000年以后, 俱乐部出现了财政危机, 并且在英超联赛中的表现也每况愈下, 始终在联赛保级区内徘徊。2006年下半年, 俱乐部被一家冰岛企业接收。但由于2008年经济危机, 该冰岛企业宣布破产, 这使得俱乐部陷入财政困境, 一时难以支付球员工资。直到2010年1月, 两位伦敦本地商人收购了俱乐部的大部分股权, 成为俱

基金项目: 国家社科基金项目(项目编号: 1213TX011; 06BTT009)

第1作者简介: 徐海明(1977-), 男, 浙江宁波人。讲师, 硕士, 主要从事体育管理学与经济学研究。
E-mail: 762994362@qq.com。

乐部的大股东，这才使得俱乐部的财政状况不至于继续恶化。

基于此，西汉姆联俱乐部想扩大球队的主场，改善盈亏状况，方案之一是改建现有的主场，厄普顿公园球场，使之成为规模超过 35300 个座位的球场。同时，俱乐部更希望球队主场能够搬迁到奥林匹克体育场，借助奥运主体育场的品牌提升俱乐部的形象。恰在此时，伦敦遗产开发公司对其主体育场的赛后运营方案进行公开招标，这在西汉姆联俱乐部看来是一个重要契机，股东们确信球队能借助奥林匹克体育场的经营管理，改善俱乐部的盈亏状况。

1.3 纽汉自治区政府

纽汉区位于伦敦旧城以东 5 公里处，面积约为 36.22 平方公里。该区也是伦敦城市机场的所在地，交通便利。而西汉姆联俱乐部和奥林匹克体育场都位于纽汉区内，因此纽汉自治区政府希望借助这次奥林匹克体育场竞标重建社区，把体育场及其周边地区打造成拥有酒店、学校、购物中心的世界级体育运动中心^[5]，并通过与体育俱乐部的合作使纽汉区市民得到普遍的公共服务。在实现体育场馆的委托之后，将保留体育场内 400 米的田径跑道向纽汉区市民全年开放；每年在体育场举行 10 余场由纽汉区市民参与的群众运动会；纽汉区从 2016 年开始可获得西汉姆联队主场赛事的门票，还可获得在奥林匹克体育场举行的其他体育赛事及娱乐演出的门票；在体育场内设立设施完善的训练与培训中心吸引英国优秀运动员和教练员来此；纽汉区市民可以优先获得场馆运营所需要的就业岗位。

1.4 纽汉自治区市民

纽汉区人口约为 248,400 人，市民热切希望坐落于家门口的奥运遗产能给他们带来快乐与健康。足球是当地市民普遍喜爱的体育项目，因此，作为体育消费者的市民，更支持其本土足球俱乐部来运营奥林匹克体育场。根据一次民意测验显示，关于奥林匹克体育场的赛后运营方案有 72% 的纽汉区市民支持西汉姆联队竞标^[4]，可见市民更倾向于西汉姆联队入驻奥林匹克体育场。鉴于此，伦敦市政府在充分征求当地市民的意向后宣布西汉姆联俱乐部最终赢得竞标，体现了市民参与决

策与管理的权利。

2 伦敦奥林匹克主体育场赛后委托运营模式分析

2.1 场馆运营的组织机构

对于奥林匹克公园（包括奥林匹克体育场）的赛后运营模式选择，伦敦市长提议并在 2012 年通过议案把奥林匹克公园及其周边地区指定为市长开发地区，并成立一个市长开发公司，即后来的伦敦遗产开发公司取代原有的奥林匹克公园遗产公司，公司采用董事会制，吸纳社会各界、政府部门相关人员及场馆运营者为董事，全权负责奥林匹克公园的赛后运营。公司的职责主要是促进奥林匹克公园及周边地区的物质、社会、经济和环境的重建，特别是促进奥运会和残奥会遗产的增值^[5]。

2.2 场馆运营的基本定位与经营理念

奥林匹克体育场的灵活性和可拆卸性特点的设计，使之可以适应多种不同的需求，这就保证其在赛后功能定位的多元化。在赛后，奥林匹克体育场将继续用于举行体育与田径比赛，以及文化与社区活动。并且随着周边设施的完善，奥林匹克体育场及其周边地区将发展成为一个集旅游、娱乐、酒店、学校、购物中心为一体的世界级体育和文化中心^[6]，为市民提供文化、体育、教育、培训为一体的公共服务。

2.3 场馆的功能完善与市场开发

西汉姆联俱乐部对于奥林匹克体育场的赛后改造提出了保留田径赛道，兼用足球场的多功能方案。该改造方案得到了伦敦市政府的支持，但也有反对者。例如，有球迷担心，如果保留体育场的田径赛道势必会影响观众现场观看足球比赛的体验。也有不少业内人士指出，从长远来看奥林匹克体育场是无法兼顾足球和田径运动的。英国前体育大臣卡博恩批评说，如果当初建造奥林匹克体育场时就考虑到赛后有可能改建为足球场，那么就无需花费那么多的改建费用，造成资源的浪费。此外，一些评论家们还根据西汉姆联俱乐部在最近几年的联赛表现以及财政状况，为奥林匹克体育场的前途而担忧：如果球队从英超降级，势必会减少球迷和观众的数量，导致其主场赛事无人问津，最终造成体育场馆资源闲置。面对以

上种种质疑，西汉姆联俱乐部和伦敦市政府、纽汉区政府以及民营企业商议合作，提出了改造球场的筹资方案和一些有助于赛后运营的措施。根据伦敦遗产开发公司和西汉姆联俱乐部达成的协议，改造奥林匹克体育场所需约 1.5 亿英镑的费用，将由多方面筹集：英国财政部投资大约 6000 万英镑，纽汉自治区政府投资 4000 万英镑，伦敦遗产开发公司借贷 2000 万英镑，西汉姆联俱乐部出资 1500 万英镑，此外还将从伦敦市长的预算中划拨一部分资金。俱乐部还承诺将会提供一些低价门票给当地的儿童来帮助提高球场的上座率，并且提出，随着奥林匹克体育场周边交通设施的改善，将能吸引全英国乃至欧洲的球迷来此观看比赛。此外，俱乐部的合作方之一——美国莱恩公司也计划把今后在伦敦主办的大部分演唱会都安排在该体育场举行。因此在英超联赛以及各种商业活动的推动下，相信奥林匹克体育场的市场开发能够达到经济效益与社会效益的均衡。

2.4 经营管理与制度选择

为了提高奥林匹克体育场的赛后利用率，鼓励社区居民参与体育活动，伦敦遗产开发公司出台了相应的引导政策与支持政策^[7]。

从上述相关政策来看，社会经济政策主要通过可持续利用奥运遗产资源为市民创造社会效益、经济效益和环境效益，为政府公共部门增加财政收入，提高城市居民生活品味和居住环境；体育与健康生活政策促使场馆运营为社区民众的健康生活服务，通过举办各种规模的体育赛事，培养教练员、裁判员和志愿者，鼓励社区居民参与体育活动，尤其对残疾人群和青少年人群提供锻炼和训练的便利；社区参与政策主要通过改造体育场馆，使之更符合社区居民，尤其是弱势群体参与体育活动的需要，增强场馆企业为社区居民服务的能力，建立起政府、企业及社区居民交流与分享机制，以增强社区居民的归属感和责任感。

2.5 政府监管与多方参与

伦敦遗产开发公司作为伦敦市政府的公共部门之一，属于非盈利机构。公司由伦敦市市长担任董事会主席，董事会成员包括政府和社区负责人、体育界专家和企业界的领导人等。董事会在奥林匹克公园特别是主体育场的开发管理方面将

充分征询社会上的专家、学者及各界代表们的意见。而作为伦敦市政府部门之一，伦敦遗产开发公司的财务也并入市政年度预算之中，受伦敦市议会的监督^[8]。

为了实现奥运遗产的保值与增值，吸引民间资本的投入，伦敦遗产开发公司在奥林匹克公园和体育场赛后规划和改造过程中积极借助社会各方面的力量。其合作伙伴主要有伦敦市政府、中央政府、纽汉自治区政府等若干个奥运主办区政府、公园周边社区居民、地方组织和团体、经济复兴机构以及国内外从事体育、文化、娱乐事业的公共机构或私营机构，而上述合作伙伴同时也参与场馆的监管工作。

3 对我国大型体育场馆赛后运营的启示

3.1 体育场馆的设计建设与赛后利用的统筹

伦敦奥林匹克体育场和北京国家体育场（鸟巢）在设计理念方面最大的区别在于两者对于奥运场馆建设的永久性和临时性之间的把握尺度。伦敦奥林匹克体育场在设计时统筹考虑到赛后的利用问题：体育场内 8 万个座位有近七成可以拆卸，扩大体育场馆的功能，为社区体育服务，为周边贫民区中下层居民的日常健身休闲活动提供服务，维护费用低且实用性强。而反观我国目前各省市的奥体中心建设潮流，在设计时一味追求外观，以城市地标性建筑的标准来设计和建造场馆，导致不少场馆在建设时耗费大量的资源，在赛后却成为了地方财政上的包袱。对此，伦敦市政府把奥运场馆当成临时建筑来规划设计，使之既可拆卸、又可重新组装和使用的设计理念值得我国政府部门反思和借鉴。

3.2 以职业体育为依托带动多维效应

奥体中心场馆在设计时以大型赛事为目的，建造时投资规模大，然而在赛后，场馆要承担较高的运营和维护成本，成为政府的负担。因此为奥体中心场馆寻求稳定可靠的运营机构尤为重要。职业体育是附加值较高的服务性产业，是经营城市的有效手段之一，更是丰富大众体育文化生活的重要内容。相比单一赛事和商业演出，职业联赛更具有稳定、辐射、带动多维效应的特征。伦敦奥林匹克体育场的政府投资建造，赛后寻求合

适的职业联赛俱乐部以较低廉的租金租赁给其全权使用的模式,符合目前欧美国家对于大型体育场馆的普遍做法。特别是在职业体育高度发达的美国,一些城市为了争取“大联盟城市”的称号,由当地政府投资建造大型体育场馆,吸引职业联赛球队入驻。而各地政府为了长期留住球队往往会与球队签订非常优厚的租赁协议,其中包括极为低廉的租金,联赛收入、场地广告收入和停车收入全归球队所有,政府提供场馆保养维修费用等^[9]。

3.3 运营模式的选择权交予民众

从成立奥林匹克公园遗产发展公司、提出不同方案以及最初选择西汉姆联俱乐部作为体育场的新东家,之后放弃与西汉姆联俱乐部签订租赁协议而宣布从长计议,到最终正式与西汉姆联俱乐部签订租赁协议。以上堪称一波三折的招标过程表明了伦敦市政府对于奥林匹克体育场的赛后处置问题十分谨慎,充分征求民众的意见。因为奥林匹克体育场实质上是耗费纳税人的资金而建造的,所以对政府而言,纳税人的想法和态度对于体育场的赛后运营模式选择具有决定性的影响。虽然根据目前我国的国情,民众的看法还不能决定一些大型体育场馆的运营模式,但对于体育场馆的选址、冠名的选择、设计方案的征集等方面,决策者可以征求并考虑民众的意见。

3.4 政府的支持与监管

西汉姆联俱乐部之所以能够在奥林匹克体育场的承租竞标中领先于其他俱乐部,很大程度上在于其所在的纽汉自治区政府的合作与财政支持。作为合作者的纽汉自治区政府提供改建体育场的费用,解决了西汉姆联俱乐部的财政困难。但随后热刺俱乐部向欧盟起诉伦敦市政府在奥林匹克体育场赛后处置不合法,迫使伦敦市政府放弃和西汉姆联俱乐部签约。这体现了政府对于体育场馆民营化的扶持与监管,且具有比较完善的监管手段。而我国对体育场馆民营化的监管处于监而不管的状态,伦敦市政府对西汉姆俱乐部的支持与监管值得我国政府和体育场馆行业学习和借鉴。

3.5 体育服务多元化与定价差别化

西汉姆联俱乐部为解决未来的主场有效利用

率问题,除了保证球队的比赛、训练外,还举行其他体育项目比赛,为社区文化体育活动服务,并努力打造一个集旅游、娱乐、酒店、购物于一体的体育文化中心。在进行多元化服务的同时,俱乐部采取提供低价门票给当地儿童的措施。这样既有助于提高新球场上座率,还可以发展未来的球迷。这种差别化定价的做法可以借鉴到我国的体育场馆公共服务收费实施办法中来。

参考文献:

- [1] Olympic Park Legacy Company. West Ham and Newham selected as preferred bidder for Stadium[EB/OL]. [2013-1-22].<http://www.legacycompany.co.uk>.
- [2] Olympic Park Legacy Company. What we aim to achieve [EB/OL]. [2013-2-10]. <http://www.legacycompany.co.uk/>.
- [3] London legacy Company. Newham council and west ham united football club. [EB/OL]. [2012-12-29].<http://www.londonlegacy.co.uk/>.
- [4] ESPN Star. Coe backs West Ham stadium bid. [EB/OL]. [2011-1-24]. <http://www.espnstar.com>.
- [5] Mayor of London. Olympic Park Legacy Corporation-Proposals by the Mayor of London for public consultation. [EB/OL]. [2011-2].<http://www.london.gov.uk/>.
- [6] 胥圣兰.伦敦奥林匹克公园赛后变身文体中心.中国文化报[N]. 2012-08-15.
- [7] London legacy Company. Corporate Policies. [EB/OL]. [2012-09]. <http://www.londonlegacy.co.uk>.
- [8] Mayor of London. Olympic Park Legacy Corporation-Proposals by the Mayor of London for public consultation. [EB/OL]. [2011-2].<http://www.london.gov.uk/>.
- [9] Zachary A. Phelps. Stadium Construction For Professional Sports: Reversing The Inequities Through Tax Incentives[J]. The New Cathedrals, 2004(7):14.