

鸟巢“去体育化”的运营求解 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/612/2021_2022__E9_B8_9F_E5_B7_A2_E2_80_9C_E5_c57_612136.htm 2009年1月5日贵报“体育商业”版《后奥运场馆的“中国解”》一文，就后奥运场馆的商业化运行现状和困惑给出了清晰描述，同时也通过评论《联赛是场馆运营的基础》提出了求解这个世界性难题的方法。我们知道，为了做好后奥运场馆运营，场馆运行团队不可谓不努力，但同时，除了努力之外，更需要智慧和创意。在我看来，联赛固然是场馆后奥运运营的解决路径之一， “去体育化”的运营模式则是另一种。不难看到，尽管五棵松篮球馆由于运行团队在资本权益方面的纠纷造成了后奥运商业运营的暂时搁浅，但显然，五棵松的后奥运运营采取的是“体育化”为主的运营路径，即在场馆设计之初就明确了奥运后篮球赛事运营为主的模式。而工体在后奥运建筑功能改造上的尝试，则明显属于“去体育化”或者称之为“体育馆社会功能化”的有益探索：走精品路线，市场目标首选CBD人群和小资人士，主要品牌方向是“小而精”。改造后的规划是拥有10000人的体育馆，用作开演唱会和比赛；3000人的会议中心和小型发布中心供各大企业做展会；1000人以下的各种活动中心、展览中心做画展和文化创意展览；100~500人的活动区域做私人活动。显然，未来工体在体育馆建筑体内社会公共商务中心的功能属性得到了有机放大，而非仅是局限于竞技体育化的功能属性开发上。当然，因为工体原有投资人固有的运营积累，工体从建筑功能向社会公共商业建筑设施转变的改造相对容易做到；可是，在缺

乏资金投入的鸟巢后奥运改造上，同样瞄准的是“去体育化”的商业模式，却恐怕很难付之实施。这不能不说是鸟巢后奥运运营设计的“先天不足”。社会化的体育设施的出现有一个规律。一是体育事件的机遇性；二是它的功能性与社会发展经济功能形式存在对称性制约，即场馆运营定位在不同的历史阶段因为具体运营环境的不同，需要选择不同的运营策略。北京奥运会与鸟巢体育场的出现表现出了强势的社会事件的机遇性，没有北京奥运会就没有鸟巢，两者属于刚性的相互存在。然而，鸟巢作为竞技为主的体育场馆运营的消费周期，不过只有奥运会、残奥会期间的短短一个月左右。后奥运到来，新引入的赛事吸引力显然很难同奥运会媲美，如果运营团队仍被竞技体育这一惯性裹挟，鸟巢可借鉴的类似于故宫运营的“社会化”模式无疑将失去最佳时机。因为奥运会的巨大机遇，鸟巢的出现，本身就是很新很好的社会体育经济资源，而不仅仅是一个体育场。在鸟巢的后奥运运营设计中，我们固然应该发现鸟巢作为体育馆的建筑空间的重复性使用，更要对鸟巢社会化经济体的功能仔细梳理，进而设计出新的“去体育化”的运营模式，为社会体育经济提供产业和社会消费的丰富构成。需要强调的是，鸟巢的后奥运运行功能很可能不是赛事功能模式的设计，因为这意味着社会管理成本和风险可能带来的巨大社会压力和不可控性，譬如高额的安保成本。在与鸟巢运行团队相关人士讨论鸟巢后运行功能设计时，我提出了鸟巢后奥运运行最佳设计非赛事运行的建议。鸟巢作为体育设施建筑的社会功能不会只局限在对赛事运行的承载功能，它实际上具有更为丰富的社会化体育人文、经济、技术、生活方式等方方面面的功能性构

成特征。鸟巢社会化人文消费价值功能的体现，完全可以借鉴故宫、布达拉宫的运行方式。当然，需要说明的是，故宫、布达拉宫不仅具有吸引游客的外在建筑空间，还有丰富的文物珍品；而后者恰恰是当前鸟巢最为缺少的。试想，如果当初在建造鸟巢之时，已经注意收集建设过程中的原料等作为后奥运的鸟巢体育工业展文物，再辅之以国家体育成果展馆、奥运相关展馆等特色设计，是否相当于为故宫补充了玉玺、龙椅等馆藏珍品？打个不完全恰当的比喻。鸟巢的建筑功能就像修建飞机场，首都机场3号航站楼的建设属于世界级，跑道设计也是世界级，因此可以实现国际化世界级运行的平衡。而鸟巢的建筑体尽管也具有了首都机场3号航站楼的国际级功能，可是，鸟巢却还没有设计好自己后奥运运行的经济跑道，因此，鸟巢虽然修的是机场，落下来的却可能是麻雀，而飞机一时无法降落。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com