

上海大型文化体育设施运作模式

缪艳萍¹

(上海投资咨询公司 200003)

【摘要】: 在保障公共服务功能和“以文为主”“以体为主”的前提下,把市场意识、经营理念、营销手段引入大型文化体育设施的运作中,通过“市场化运作、企业化管理、社会化服务”,确保公共文化体育服务质量和水平的提升,最大限度满足人民群众日益增长的文化体育需求。

【关键词】: 公共服务 以文为主 以体为主 大型文体设施

【中图分类号】:F291.4.51 **【文献标识码】:**A **【文章编号】:**1005-1309(2018)09-0106-008

一、上海大型文化体育设施运作现状

(一)大型设施情况

据统计,截至2016年底,上海市级建设财力投资建设的大型文化体育设施共68家,其中58家已投入运行,另有在建10家,设施的资产所有方多为事业单位或政府部门。其中:博物馆(美术馆)投入运行共23家,另有在建5家(上海博物馆东馆、程十发美术馆、上海天文馆、历史博物馆、国际兵联博物馆),其中建筑规模超1万平方米的9家。其中,17家归口市宣传文化系统,3家归口市科委。图书馆投入运行共2家,另有在建2家(上海图书馆东馆、少儿图书馆新馆)。其中,2家上海图书馆归口市委宣传部,2家少儿图书馆归口市文广局。剧场投入运行共24家,另有在建3家(上海大歌剧院、上音歌剧院、宛平剧场为改建),其中1000座以上的14家。体育设施共9家,其中5000座以上5家。

(二)运行情况

上海文化设施运作在持续探索新模式新做法。目前已成立上海大剧院艺术中心、上海戏曲艺术中心、上海文广演艺集团,分别管辖高雅艺术、传统艺术、商业艺术类剧场,基本形成了现有国有剧场的运作框架。同时,部分设施也进行规模化、连锁化的探索。其中上海科技馆推进了博物馆总分馆机制,目前已有上海自然博物馆、上海天文馆(在建中)两大分馆;上海话剧艺术中心进行了“管理输出”,成为上海虹桥国际舞蹈中心、1933老场坊、上海大戏院的剧场运营方。为降低设施运行成本,绝大部分设施将“三保”(保安、保洁、保绿)等服务外包给专业物业公司负责。目前处于运营状态的设施运作主要有事业单位运作、事业单位企业化运作、企业化运作、场团合一4种方式。

1. 事业单位运作。

大型文化体育设施以政府部门为投资主体,在项目建成后设立对应的事业单位负责设施运作,由政府财力全额支持设施日常维护和管理经费。目前,除上海当代艺术博物馆挂靠市文化艺术档案馆运行,元代水闸遗址博物馆、崧泽遗址博物馆由历史博物

¹**基金项目:**上海市决策咨询研究重点课题(编号2017-A-055)。

作者简介:缪艳萍,上海投资咨询公司高级项目经理。本文参与撰写人员:戴建敏、王骅、符号、钱俊杰、江成乙青、吕海燕。

馆代管外,拥有独立法人资格的博物馆(含美术馆)均以事业单位运作;2家图书馆、10家剧场、4家体育设施⁽¹⁾以事业单位形式在运行中。

2. 事业单位企业化运作。

以政府部门为文化体育设施建设投资的主体,在项目建成后设立对应的事业单位负责设施的运作,在运行过程中设立企业主体开展市场化运作。政府只负责设施事业编制人员工资等基本经费,剩余支出由设施运营方通过市场化自主筹措。

目前,上海大剧院、上海文化广场、中福会儿童艺术剧场、中福会小伙伴剧场、上戏实验剧场等5家剧场为盘活设施活力,由事业单位法人全资或控股成立运营公司,运营公司与事业单位为同一套人马,实行事业单位企业化运作,设施事业编制人员费用、大修改建费用由市级财政部门拨款,其他运作费用由设施市场化运作承担。此外,上海体育场、上海体育馆、上海游泳馆虽已划转至久事集团,部分资产仍为事业法人所有。

从运行情况来看,事业单位企业化运作的剧场运行效率较高。以上海大剧院为例,成立了企业法人性质的上海大剧院演艺中心,2016年共演出476场,其中主办或合办演出及活动275场,共接待观众近39万人次,平均上座率达91%。整个剧场运作除市场化运作的票房收入、冠名赞助收入等,另有30%左右的收入来源于财政性扶持,全年剧场运营实现的利润约1600万元。

3. 企业化运作。

目前有5家剧场、2家体育设施采用企业化运作,分“自有自营”“委托运营”两种。⁽²⁾其中F1赛车场以企业自有自营方式运作。其他设施引入国资、民资、中外合资等社会主体委托运营,大幅提高了设施利用率。如ET剧场委托民营机构运营,投入使用一年后年演出场次就达到250场以上,策划的韩国表演秀广受市场好评;梅奔中心委托中外合资的东方明珠安舒茨文化体育公司运营,基本形成广告赞助费、场地出租、商铺出租及其他场地运营的收入体系,其中设施10年冠名权以2000万美元出售给奔驰公司。2016年主设施演出活动共计104场,平均上座率达84%,400人座位的演艺厅演出共计169场,平均上座率62%,全年实现利润近6000万元。

4. 场团合一运作。

目前有4家剧场(上海交响乐团音乐厅、上海话剧艺术中心、上海马戏城、仙乐斯演艺厅)实行“场团合一”,即剧场和剧团为同一法人主体,其中交响乐团音乐厅为事业化运作,上海话剧艺术中心、上海马戏城、仙乐斯演艺厅为企业化运作。作为上海交响乐团的驻地,交响乐团音乐厅2016年全年对外演出218场,内部使用(包括理事单位非商业演出用场、上海乐队学院教学用场)场次共计131场,内部排练用场212场,策划开展普及性艺术讲座和公益性演出等24场,设施利用率较高。平均上座率达73%。

二、上海大型文化体育设施运作的问题

(一) 体制机制存在障碍

1. 产权不清。

上海大型文化体育设施的资产所有方多为事业单位或政府部门,部分设施因历史原因仍存在产权不清的问题,表现为:一是尚未形成资产,如音乐厅、文化广场、崧泽遗址博物馆、刘海粟美术馆等产证尚未办理,部分甚至竣工验收都未完成;而天蟾逸夫舞台场地为无明确产权人的公房,这些设施后续都将面临设施大修经费无处落实的难题。二是产权割裂,以上海体育场为例,其中心的设施座位设施产权方为市体育局,看台下方的商业配套设施产权已划归久事集团。三是资产方、运营方有矛盾。艺海剧场划

归上海文广演艺中心,其产权方为企业法人的上海文化广播影视集团有限公司,但运营方却是事业法人的艺海剧场。

2. 活力不足。

随着市场化取向改革的推进,设施兼有事业法人与企业法人的双重身份和公共职能与市场职能的双重职能渐趋普遍。虽然不同文化体育设施存在地域条件、功能定位、硬件设施等方面差异,但由于存在政、事上的隶属关系,政府行为和市场行为不易分开,在设施运营中易受行政力量的干扰,无法完全按照市场竞争要求运作,市场化程度受限。大型文体设施多兼具公益性与经营性双重属性,两者在功能属性、运作方式上存有差异,导致实际运作中矛盾时有。不少文体设施尤其是剧场运营方表示,受制于管理体制机制的限制,在市场推广、票务营销、新媒体运营等方面的竞争力明显落后于民营机构,而在引进新赛事、新演出或向外输出管理,都受到国资考核监管的限制,企业活力没有充分释放。同时,“以费养事、以馆养人”模式又导致用人、分配、考评、激励以及投入产出、成本核算等制度体系不够完善,机构臃肿、人员超编、人浮于事、办事效率低。

(二)效能提升未充分

1. 功能设计欠周,可持续性不足。

不少设施受制历史原因,在功能设计阶段缺乏前瞻思考,影响了设施的有效开发。市内大型体育设施的建设多为满足某项赛事需要,如上海赛车场,场内座位数设计量过大,较难满足国际赛事最低上座率的要求;东方体育中心游泳池水深过大无法满足部分活动场地要求。大型文化设施因缺乏配套必要的停车、商业休闲空间影响了观众观演体验,如文化广场因周边商业配套不足,观众消费未能充分释放。对比之下,这方面比较成功的是梅赛德斯奔驰文化中心,其在设计阶段,AEG、NBA 等后续运营公司就参与其中,对观众席、舞台设备、附属设施等进行专门设计,为日后举办各类文体赛事、现场演出打下了基础。

2. 资源挖潜不足,价值未最大化。

从设施运营来看,部分设施效能未能充分发挥,如江湾体育场总建筑面积近 14 万平方米,目前仅有约 1000 平方米游泳池、约 750 平方米笼式足球场对外开放,占比不到 2%,大部分场地承担了训练比赛、办公等职能。此类情况在区级文化体育设施中也普遍存在。

从无形资产开发来看,目前市内文化体育设施多以日常文化展示活动、大型赛事、健身活动和运动训练为主要经营内容,对无形资产的经营绩效不佳,仅有梅赛德斯奔驰中心、上海 F1 赛车场、文化广场、上海音乐厅等少数文体设施开发了冠名权,其他设施的冠名权、设施广告发布权、设施品牌开发以及周边用品经营权、相关配套服务经营权等开发力度不够,资源潜力尚未完全释放。

此外,部分设施过度追求利润以及商业化发展的运作理念,导致核心的文化体育业务所占比重较低,而非文化体育的商业的开发比重较高,设施功能复合失调,文体商本末倒置,从而造成公共文化体育服务职能的错位与缺失。

(三)产业生态有待形成

1. 缺乏强有力的设施内容开发。

从体育设施来看,除了多年前引入的 F1 赛车、ATP 大师赛,近几年暂无有国际影响力的原创赛事活动 IP。从文化设施来看,对比北京故宫博物院如火如荼的文化创意产品开发,上海博物馆在文博衍生品开发上尚无建树;而剧场方面,除了马戏城的时空之旅,近年来也未培育出具有国内外知名影响力的原创驻场演出 IP,一定程度制约了设施品牌效应的扩大。

2. 与周边产业共生性不强。

共舞台、文化广场,受制于周边交通配套、休闲空间配套等,尚难对周边街区形成产业辐射,发展局限于馆舍方寸空间。而东方体育中心在非赛事期间空置严重,影响了设施联动产业及衍生产品的开发。

3. 配套政策有缺失。

针对市级重大文化设施在所有权、经营权分离改革的过程中有关公共服务供给、固定资产折旧计提、大修改造资金来源、房产税和城镇土地使用税缴纳、水电气热价格标准等问题尚未形成统一的配套支持政策。

其中,与设施资产性质相关的固定资产折旧计提、大修改造资金落实等成为大型文体设施面临的普遍问题。由于大型文体设施投资规模大、维护成本高,如资产属性为事业性资产,可按非企业化全面成本核算,不计提固定资产折旧费用和缴纳房产税,大修资金由市级财政予以支持。若为企业性资产,不仅要计提大额的固定资产折旧费,每年缴纳不菲的房产税,还需企业主体自行承担高额的大修经费。

三、大型文化体育设施运作的经验借鉴

(一)所有权与经营权分离

大型文化体育设施的高效经营管理是世界性难题,其投资建设、运作、经营管理并无固定模式,但所有权与经营权分离是其普遍经验,是后续经营管理模式嫁接的必要前提,是场馆实现高效经营的核心所在。基于两权分离,大型文化体育设施能够衍生出租赁经营、合作经营、托管经营等三类主要的运营模式。

1. 承包租赁模式。

承包租赁管理是在不改变设施所有制的条件下,按照文体设施所有权和经营权分离的原则,以承包合同形式确定大型文体设施所有者和经营者之间权利、义务、承包年限及承包相关事项。承包人自主经营、自负盈亏,向设施所有者缴纳一定数量的租赁费用获得设施使用权,并负责大型文体设施的日常管理和维修,由大型文体设施的所有者负担设施、设备更新的费用。

2. 合作经营模式。

以TOT(即转让—运营—转让)的合作经营模式为主,即由政府部门融资建设城市基础设施,建成后政府将经营权出售给民间投资者,投资者在约定时间内通过经营收回投资并取得回报后,再将经营权无偿交给原产权所有人的经营方式。对政府来讲,通过TOT方式出让特许经营权,可最大限度地筹集相关建设所需资金,而对于投资者来讲,由于其受让的是已建成且正常运营的项目,建设期的风险完全不用承担。对已建成的大型体育设施而言,TOT模式对那些体育竞赛表演市场发展程度较高的城市来讲,是一种较佳的选择。以合同的方式将现有大型文体设施的经营权长期转让给竞技项目俱乐部,既可减轻政府部门直接管理的压力,又可节省设施维修保养方面的开支,还可保证其用之于体。采用TOT模式不仅缓解了政府财政压力,还可引入先进设施管理理念,为体育中心的运营管理注入新的活力,提高资源利用效率。

3. 委托管理模式。

委托管理经营指政府在拥有公共设施产权的同时,将管理权及经营权,通过招标、谈判、协商,按照一定年限委托该公司管理。政府对其有比较具体的、明确的条件和要求,如体育设施资产的增值保值、体育设施的保养维修、开放时间、门票价格;政府应

提供的保障条件和管理权限以及托管人应承担的民事责任等。托管者要保证履行规定的职责和义务,同时也有获得报酬和利润分成的权利。托管的实质是在所有权与经营权分离的基础上,通过市场对企业的各种生产要素进行优化组合,提高企业的经营效益。英国谢菲尔德市公共设施的管理即是典型的托管经营模式。为管理 1991 年谢菲尔德世界大学生运动会遗留下来的设施,谢菲尔德城市基金会成立了谢菲尔德国际设施管理集团(S. I. V.)承接公共设施的管理工作。该集团管理的体育设施均由英国政府投资,属于英国国家体育组织所有,集团主要负责设施经营并完成所经营设施维修保养和扩建的目标,最终达到设施增值保值的目的。

(二) 设施的集群化发展

由于大型文体设施承担公共服务职能的要求,多个文体设施的联动发展逐渐成为国内外关注的热点,集群化发展模式开始崭露头角,其中美国史密森尼学会是典型代表。

美国史密森尼学会成立于 1846 年,包含 19 座博物馆、美术馆和国家动物园以及 9 个研究中心,并拥有 1.38 亿件艺术品和标本,是世界上最大的博物馆和研究机构集群。从学会组织架构来看,史密森尼学会总体通过三层结构管理。学会整体由董事会与院长管理,其中董事会成员包括美国副总统、最高法院院长、3 名白宫代表、3 名参议院代表以及 9 位市民代表。董事会任命的院长为机构执行长,院长之下由数名副院长担任,分别为行政、财务、运营、发展等部分负责人。位于副院长之下,各个博物馆与美术馆均拥有独立馆长负责馆内事务。每个展馆行政独立但互通信息,最终汇总于各个副院长。可见,其实现集群化管理的关键有赖于对博物馆运作的基础性职能与发展性职能的划分以及内部职能资源的整合。

与史密森尼学会组织架构相配套的是学会人事管理。史密森尼学会人事由联邦政府员工与信托员工组成。6400 名长期员工中有 2/3 为联邦政府员工,还有约 5000 名志愿者为史密森学院提供援助。联邦政府员工的财政通过政府年度拨款支付,而信托员工财政通过信托基金支付。史密森尼学会通过公开的方式进行员工招募。联邦政府职位需要美国籍公民为先决条件,并通过背景检查等公务员审查过程。信托员工则大多面向公正开放。现史密森尼学会员工也需通过人事招募进行职位转换与流动,流动工也需通过人事招募进行职位转换与流动。

从资金情况来看,史密森尼学会主要通过美国联邦政府拨款、政府其他补贴与私人捐赠运营整个机构,包括博物馆运营与各种艺术与教育研究项目。2015 年,史密森学院共收入 12.74 亿美元,支出 11.37 亿美元。其中,联邦政府拨款主要用于运营与员工工资和福利,几乎不用于展览与收购展品。藏品收购通过每个美术馆独立进行,通常通过私人捐赠获得。

(三) 设施的产业化运作

立足文化体育产业的转型升级,大型文体设施的运作与文体 IP 生产、关联产业联动、衍生产品开发联动越发频繁,设施逐步从单体运作转向到产业化运作。

设施的多元化利用渐成趋势。对大型体育设施,除了举行专业体育比赛,还可因地制宜举办各类体育赛事和文艺演出,提高设施的利用率,北京的鸟巢不仅能够举办足球、田径、棒球、滑雪等体育赛事,还能举办各种演唱会、表演秀,设施资源得到充分利用。而在国外,纽约麦迪逊花园广场、伦敦温布利球场也成为世界现象级歌手巡回演唱会的主要场所。对大型文化设施,多元功能联动尤其是文商融合也成为重点。例如,伦敦巴比肯艺术中心设有戏剧舞台、音乐厅、电影院、图书馆、艺术展厅、餐厅、会议厅、植物温室等,其中植物温室已成为大型活动与婚礼的首选场合。此外,巴比肯艺术中心还根据设施内的不同展览、戏剧等研发了具有主题性的文具、饰品、贺卡、画册等文创用品。

设施与内容联动释放产业潜能。一方面反映为设施无形资产的开发。在大型体育设施中,体育赛事赞助、场馆内广告投放、特许经营经销商等发展迅速。例如,巴黎王子公园球场广告牌露出时,可触及 6750 万的电视观众,媒体价值高达每分钟 150 万欧元。另一方面反映为设施内容的 IP 化,系列衍生品的开发应用。近年来,博物馆文创艺术衍生品开发如火如荼。大英博物馆通过

授权的方式和许多制造商合作,从设计、制造到营销,形成了一套完整成熟的产业,艺术衍生品年营收高达两亿美元。

四、优化上海大型文化体育设施运作的建议

(一)优化上海大型文化体育设施运作的总体思路

1. 坚持以社会效益为先。

始终把社会效益放在首位,实现社会效益与经济效益相统一。把更好地实现市民可进入大型文化体育设施,更好地满足市民多样化、多层次、多方面的文化和体育建设需求作为发展的立足点,在保障公共服务功能和“以文为主”“以体为主”的前提下,持续提升大型文化体育设施运营管理能力和公共服务水平,促进社会效益和经济效益的相统一。

2. 坚持市场化专业化为导。

按照政事分开、事企分开、管办分离的要求,加大力度推进设施所有权与经营权分离。打破行政垄断、部门垄断,发挥市场机制的作用,将文化体育产业资源释放到社会,为设施匹配专业化的运营团队,鼓励形成场地综合利用、品牌活动、无形资产经营等多元收入体系,切实推进设施管理服务的标准化、规范化。

3. 坚持产业生态构建为优。

立足全市文化体育产业的转型升级,将设施运作与文化体育产业的IP生产、关联产业联动、衍生产品开发等相结合,积极探索多业态经营、多设施协同发展,围绕设施发展构建优良的产业发展生态圈,力争实现从设施运作到产业化运作的突破。

(二)创新实践,搭建资产管理平台

1. 总体设想。

坚持政事分开、管办分离,打破以往的传统格局和固有思维,探索建立若干相对集中的大型设施资产管理平台,实现设施资产管理与运营管理相分离。资产管理平台代表上海市政府代持大型文体设施资产,统一向市政府申请纳入管理平台的各大设施新建、改扩建的项目立项,既改变过去建一个设施成立一家事业单位的模式,又可有效落实大型设施大修大修的资金来源。同时,资产管理平台不是直接干预大型文体设施的日常运营,而是通过委托管理合同、绩效考核机制等发挥间接影响,即通过拟定大型设施的运营要求、管理规范、服务标准等来对大型文体设施经营权转让及后续运作开展指导和监督,以确保设施运行的高效、规范和安全。

2. 文化:

增量先行先试、存量因馆施策。(1)分类搭建博物馆、剧场资产平台。根据博物馆(含科技馆、美术馆)与图书馆的公益性属性、剧场的经营性属性,建议分别搭建博物馆(含科技馆、美术馆、图书馆)资产管理、剧场资产管理两大平台。两大资产管理平台由市委编办行文,建制为市级事业单位,接受市级文化管理部门的行业管理和业务指导。平台工作人员为事业单位编制,可来自纳入平台的文化设施或从社会招聘专业人员。(2)增量先行先试,搭建资产平台。考虑存量设施的复杂性,建议以增量设施为试点先行搭建资产管理平台,即以市内正在推进的重点文化设施新建项目为主体,建立市级资产管理平台。其中,博物馆资产平台可将目前正在建的上海图书馆东馆、上海博物馆东馆、市少儿图书馆新馆、程十发美术馆、国际乒联博物馆等项目纳入。剧场资产平台可依托上海大歌剧院项目搭建。(3)存量因馆施策,逐步纳入平台。市级存量大型文化设施的功能属性、发展规模、区位位置

等有较大差异,设施运营各具特点,运营中遇到的困难和问题也是各不相同,需对存量文化设施逐一进行分析,分类指导、因势利导、因馆施策。实际上,只要有利于大型设施公共服务职能的充分发挥,有利于内在活力的全面释放、资源价值的充分体现,什么模式适合就应采取什么模式。

3. 体育:

分类搭建企业、事业资产平台。市级层面结合场馆现状、功能性质建立企业、事业两大场馆资产管理平台,其中企业平台以产业为导向兼顾事业,聚焦竞技比赛、产业经营,事业平台以事业为导向兼顾产业,聚焦专业训练、全民健身。对于企业资产管理平台,考虑目前市级体育设施包括上海国际赛车场、徐家汇体育公园(含上海体育场、上海体育馆、上海游泳馆)等已纳入久事集团,且新建的浦东专业足球场、F1 赛车场周边开发及源深体育场改建等项目主体均为久事集团,可以久事集团为主体搭建,将体育设施资产统一纳入企业资产管理平台,独立核算。对于事业资产管理平台,以市体育局管理的江湾体育馆、仙霞网球中心、上海体育宫、中原体育场为主,另行建制设立事业单位搭建。结合企业、事业平台的不同发展定位,将现归属于市体育局管理的东方体育中心纳入企业平台,提高使用效率。远期,在已有改革基础上,将大型体育设施统一至企业资产管理平台,即以久事集团搭建企业资产管理平台为依托,将现为市体育局所有的体育设施资产统一纳入企业资产管理平台,所有的体育设施资产统一纳入企业体育设施资产管理平台,独立核算。

(三)市场运作,充分释放设施效能

1. 推行设计建设运营一体化。

建议新建设施在确定功能定位的基础上,建设规模、功能布局、设施运营设计等均应同步考虑日常运营特别是后续复合经营的需要,其中体育设施需重点考虑将赛事功能与赛后综合利用有机结合。鼓励新建大型文体设施在项目立项阶段同步开展运营主体的招选工作,由运营主体会同项目单位共同参与项目前期论证、方案设计等工作。

2. 提高设施专业化运作水平。

在大型文体设施资产相对集中的基础上,通过委托管理、合作经营、购买服务等方式,引入专业管理团队,提升设施运营管理的专业化、市场化水平,推动公共文化体育供给从文化体育系统的“内循环”转变为市场的“大循环”,实现设施社会效益和经济效益相统一。(1)运作市场化。一是委托管理:资产在市级资产管理平台的大型文体设施,可通过招投标等竞争性方式,将设施管人、管财、管业务活动的运营自主权委托给企业、民非或事业单位等专业机构管理,专业机构自主经营。鼓励文化系统、体育系统的事业单位或凭借已有管理经验,或通过改制提升,积极参与相关设施的运营权竞争。二是合作经营:资产在企业单位平台的大型文体设施,可通过组建运营公司或与有相关运营资源、市场渠道、内容 IP 的专业企业通过合资、合作等方式,组建专业运营团队。三是购买服务:可通过政府购买服务等方式,支持设施承担公共服务职能并不断扩大服务范围。其中采取委托管理的,可对社会开放、服务大众的设施区域、服务时间、扶持场次等予以划定,对设施承担的公共职能如市民公共文化服务、艺术普及教育、本地重点院团演出、本市重大赛事举办、体育训练等可通过政府购买服务实现。(2)用人社会化。打破传统的事业编制人才管理模式,参照企业管理运行机制,支持事业单位运作的设施机构逐步建立经营成本核算、经济指标考核、岗位工资激励、市场创收奖励等制度,充分调动人员的主动性和创造性,提高运营管理效益。多措并举降低大型文体设施运营的人工成本。一是继续推进设施“三保”(保洁、保安、保绿)的专业服务外包,以降低成本;二是借鉴国外发展经验,不断拓宽社会化文化体育志愿服务的视野和渠道,在公共图书馆、博物馆、剧场、体育设施等区域建立文化体育志愿者服务基地。

3. 用好产权交易平台规范流转。

为更好地推进大型文体设施的市场化运作,让市场发现设施价值,并以市场化方式发挥更大价值。可利用上海产权交易所等

已有产权交易平台,发挥其公开透明的交易环境、成熟的信息发布、交易流转及便捷的产业上下游对接渠道等综合优势,实现大型文体设施经营权等国有权益的规范流转。

4. 完善设施运营的绩效考核。

坚持以效能为导向,立足设施的公共服务职能发挥、综合资源效益实现,综合服务水平、综合利用率、重大文化体育活动举办、成本控制、品牌建设等多因素,分类制订科学、严格的考核指标和办法。对考核指标,一方面要兼顾博物馆、图书馆、剧场、体育设施等公益服务属性,可设置公益开放方案、服务人口规模、公共服务标准等指标,确保其公益特性和社会公共服务职能的实现。另一方面要摒弃“重数量、轻质量”的惯性思维,对设施承办世界顶级文化演出活动赛事、引进大师等进行考核。在此基础上,进一步明晰设施运营管理的奖惩退出机制。建议以两年为一周期,以绩效考核指标为依据综合考察设施运营主体的运营水平和成效,对优秀的设施运营者予以奖励并自动延续设施运营周期,对不合格的设施运营者收回设施运营权。

(四)多馆联动,探索资源共享平台

多场馆联动的发展基础在于厘清大型文体设施的基础性功能与发展性功能,其中基础性功能包括保安、保洁、保绿,设施设备日常维修、物资采购、信息管理服务、公共教育与研究、市场营销等,而发展性功能包括主题内容策划、公共关系管理、特色衍生品开发、无形资产开发等。多场馆联动的发展路径在于设施基础性功能的整合归并,形成统一管理,并将部分功能的实现通过服务外包方式解决以降低成本。

(五)互联互动,优化产业发展生态

1. 鼓励设施复合运营。

探索设施的三层复合化运营模式,增强大型文化体育设施复合经营能力。第一层“设施”运营,主要是依托设施硬件设施提供文化展示、赛事演出、场地租赁等服务。在坚持“以文为主”“以体为主”的前提下,积极开展各类文化体育活动,提高设施综合利用率。第二层“无形资产”运营,通过冠名、合作、赞助、广告、特许经营等形式,加强对文化设施、文化演出和活动名称、标志等无形资产的开发,提升无形资产运用、保护和管理水平。第三层“综合体”运营,鼓励大型文化设施从“封闭”走向“开放”,设置部分配套服务功能,多业态运营,服务于观演、观展、观赛等人群的多样化需求,并与周边其他商业业态和公共空间形成紧密的共生关系。

2. 打造 IP 的生态圈。

优质的内容 IP 开发既是大型文体设施成功运作的关键,也是文化体育产业发展的焦点。支持大型文体设施培育或引入原创 IP,并依托设施的平台,把文化、体育与会展、商业有机串联起来,把文化产业链植入到商业运营模式。

3. 支持智慧设施建设。

依托物联网、大数据、云计算的发展,支持大型文化体育设施通过“三步走”打造“智慧设施”。一是通过免费 Wi-Fi 入口,实现利用互联网科技、软硬件集成的大型文化体育场地升级,尽可能多地解放传统的物力和人力,实现信息化。二是依托互联网大数据对大型文化体育设施的用户数据、消费行为数据进行持续跟踪和分析,描绘用户画像并开展有针对性地运营与宣传投放,为设施运营决策提供依据,实现智能化。三是通过智能化打造全新的大型文化体育设施运营模式,创造新的增值点,助力于设施无形资产提升和产业链运作,从而实现智慧化。

五、优化上海大型文化体育设施运作的保障措施

(一)组织保障

加大上海全市统筹协调力度,建立由市委、市政府统一领导,由市发改委、市委宣传部、市文广局、市体育局联合推进,市财政、上海国税、国有资产、人力资源社会保障、规划国土资源等相关部门及久事集团等相关企业共同参与的协同工作机制,共同研究大型文化体育设施市级资产管理平台的组建路径、设施运营考核及准入退出机制等具体实施方案,破解大型文化设施改革发展面临的问题。

(二)财税保障

对市级资产管理平台的设施资产经营权委托经营、无形资产经营权转让等过程中发生的税费予以一定优惠或减免,降低市场化主体的运营成本。在市级存量设施的资产向资产管理平台集中过程中,因资产评估、划转等产生的税费建议经市级财税、国资部门研究认定,可予以统一减免。大型文体设施改革过程中专业人员的绩效工资,参照本市文艺院团改革方案,允许事业体制设施按照多劳多得原则,制定合理发放标准,切实提高事业体制运作实施的人员工资水平。

(三)规划统筹

规划先行,深化新建项目的前期研究工作。提前谋划,做好重大文化设施项目周边综合商业、交通、休闲服务等配套及区域文化设施项目之间的交通连通工作。建议新建文化设施优先在交通便利,商业配套相对完善地段选址,方便群众享受文化服务。

(四)人员安置

建议专题研究市级资产管理平台组建的设施人员问题,由市文化体育行业管理部门及市财政、编办、国资、人保等相关部门共同参与,提出人员分流安置的具体方案,切实保障人员权益。

注释:

1 事业化运作的设施名单,其中 10 家剧场,包括上海音乐厅、兰心大戏院、艺海剧场、美琪大戏院、长江剧场、天蟾逸夫舞台、群艺馆(星舞台)、茉莉花小剧场、中国福利会儿童艺术剧院、贺绿汀音乐厅;4 家体育设施,包括东方体育中心、仙霞网球中心、上海体育宫、上海市中原体育场。

2 企业化运作的设施,其中 5 家剧场,包括 ET 剧场、梅奔中心、宝钢大舞台、虹桥国际舞蹈中心、人民大舞台;2 家体育设施,包括 F1 赛车场、江湾体育场。