

四川省公共体育场馆“改造功能, 改革机制” 专题调研报告

指导单位：四川省体育局

牵头单位：四川省体育场馆协会

指导专家：谭建湘

参与单位：广州珠江体育文化发展股份有限公司

中国建筑西南设计研究院有限公司

中国建筑科学研究院有限公司

调研时间：2021 年 4 月—2021 年 7 月

摘 要

公共体育场馆是建设体育强国的根本基石，是实施全民健身、健康中国国家战略的重要载体，是发展体育产业、拉动体育消费的重要基础，对促进经济社会发展和改善人民群众生活有着重要的作用。在2019年9月国务院办公厅发布的43号文件《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》中也将“深化‘放管服’改革，释放发展潜能”放在首位，明确提出深化场馆运营管理改革的要求，鼓励各地推进公共体育场馆“改造功能、改革机制”工程。

为积极推进四川省公共体育场馆“改造功能、改革机制”工作，在四川省体育局的指导下，四川省体育场馆协会特邀请国内知名体育产业专家——谭建湘教授并联合广州珠江体育文化发展股份有限公司、中国建筑西南设计研究院有限公司、中国建筑科学研究院西南分院及四川省体育场馆协会专家团队共同组成“四川省公共体育场馆‘改造功能、改革机制’专题调研组”。自2021年4月至2021年7月，历时4个月深入走访了四川省内六个地市（州）共十七个公共体育场馆，另有四个地市的公共体育场馆通过研讨会的形式参与了本次调研。

在调研走访过程中，通过问卷、访谈等形式深入了解各场馆对“两改”工作的意见、建议、难题，收集整理了关于“两改”方面的一手资料，提炼总结出“两改”过程中所面临的现实困境，并针对四川省内实际情况提出推动建议和改革路径，最终形成专业调研报告，以期为推进四川省体育场馆的“两改”工作提供一定参考。

本调研参与人员：庞元宁、窦廷军、张莉、鲜一、唐盛、张健、孟骁、袁扬、付晓东、张淮森、吴学利、赵彦翔、刘亚伟、袁振华、彭涛、都成、王维一、周志强、周宏伟

报告撰写：孟骁、窦廷军

关键词：四川省；公共体育场馆；改造功能；改革机制

目录

1 调研背景及意义.....	- 1 -
2 调研场馆现状.....	- 1 -
2.1 德阳市.....	- 2 -
2.1.1 广汉市文体中心.....	- 2 -
2.1.2 德阳市体育中心.....	- 5 -
2.1.3 绵竹市体育中心.....	- 8 -
2.2 阿坝藏族羌族自治州.....	- 11 -
2.2.1 阿坝州体育馆及全民健身中心.....	- 11 -
2.2.2 茂县体育中心.....	- 14 -
2.2.3 汶川县体育馆.....	- 16 -
2.3 遂宁市.....	- 18 -
2.3.1 射洪市体育馆.....	- 18 -
2.3.2 遂宁体育中心.....	- 20 -
2.3.3 遂宁船山体育馆.....	- 22 -
2.4 宜宾市.....	- 25 -
2.4.1 宜宾市体育中心（南岸体育场）.....	- 25 -
2.4.2 南溪区文体中心.....	- 28 -
2.4.3 兴文县体育馆.....	- 30 -
2.5 雅安市.....	- 33 -

2.5.1	雅安市体育中心.....	- 33 -
2.5.2	名山区体育中心.....	- 36 -
2.5.3	芦山县体育馆.....	- 39 -
2.6	广元市.....	- 41 -
2.6.1	广元市澳源体育中心.....	- 41 -
2.6.2	旺苍县文化体育中心.....	- 45 -
2.7	其他（参与座谈会）.....	- 48 -
2.7.1	内江市梅家山体育馆（场）.....	- 48 -
2.7.2	乐山市体育中心.....	- 51 -
2.7.3	达州市体育中心.....	- 53 -
2.7.4	南充市青少年儿童业余体校（乒乓球馆）.-	- 55 -
2.8	小结.....	57
3	“两改”的现实困境.....	60
3.1	“改造功能”方面.....	60
3.1.1	区位影响发展动力.....	60
3.1.2	场馆规划设计不足.....	60
3.1.3	现行政策法规束缚.....	60
3.1.4	场馆管理体制限制.....	61
3.1.5	缺乏改造资金来源.....	61
3.1.6	缺乏改造建设指引.....	61
3.2	“改革机制”方面.....	62
3.2.1	“三权”职责难以明晰.....	62

3.2.2 维护维修缺乏资金.....	62
3.2.3 人员安置存在难度.....	63
3.2.4 运营效益尚不均衡.....	63
4 “两改”的推动建议.....	64
4.1 “改造功能”方面.....	64
4.1.1 统筹规划设计，促进区域共同发展.....	64
4.1.2 完善政策法规，增强政策支持力度.....	65
4.1.3 加大改革力度，引入社会力量参与.....	65
4.1.4 统筹业态布局，确保场馆公益属性.....	66
4.1.5 制定改造指南，提供场馆改造借鉴.....	66
4.2 “改革机制”方面.....	67
4.2.1 引入市场机制.....	67
4.2.2 丰富改革路径.....	68
4.2.3 明确政府履责.....	69
4.2.4 建立协调机制.....	70
4.3 四川省公共体育场馆改革路径.....	70
4.3.1 功能改造思路.....	70
4.3.2 机制改革思路.....	71
5 参考文献.....	74

1 调研背景及意义

为贯彻落实国务院对盘活公共体育场馆资源的要求，深入学习贯彻党的十九大精神，体育总局面向全国开展公共体育场馆“改造功能、改革机制”的试点工作。要求以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，各省市从实际出发、因地制宜，制定详细的计划，开展两改工作，以达到破解制约公共体育场馆运营的体制机制障碍、改造和丰富公共体育场馆全民健身功能、提升体育场馆运营的专业化、市场化水平并不断提高运营效能的目标。

为积极推进四川省公共体育场馆“改造功能、改革机制”工作，四川省体育场馆协会特成立“四川省公共体育场馆‘改造功能、改革机制’专题调研组”，深入调研四川省部分地区的公共体育场馆，了解场馆对“两改”工作的意见、建议、难题，形成专业调研报告，为四川省公共体育场馆功能改造和“所有权属于国有，经营权属于公司”的机制改革提出建议方案，鼓励社会力量通过多种方式对场馆功能进行适用性改造，以体为主，丰富和完善服务功能，打造体育综合体，解决公共体育场馆服务功能单一、资产闲置的问题，逐步推进四川省体育场馆的“两改”工作。

2 调研场馆现状

2021年4月至2021年7月，专题调研组已通过现场调研、调查问卷及座谈会等形式收集整理了四川省内十个地市（州）共二十一个公共体育场馆的相关情况，现将调研场馆的基本信息和相关情况归纳如下。

2.1 德阳市

2.1.1 广汉市文体中心



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2011 年
场馆类型	集中型体育中心
地理位置	城市近郊
投资主体	政府投资
产权归属	当地政府
人员情况	24 人（在编 19 人、临聘 5 人），另有退休 2 人。
场馆概况	总用地面积 153734 平方米，运动场地总面积 52034 平方米，总建筑面积 28810 平方米。由活动中心（占地面积 3200 平方米，馆内设乒乓球、羽毛球、篮球，训练比赛附属设施齐全）及室外场地（网球场 8 片、篮球场 7.5 片、田径场、足球场）组成。

(2) 运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、文化演艺、会议、休闲娱乐（公园）等
收入构成	行政划拨
财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	足球、篮球、田径、乒乓球、羽毛球、武术（跆拳道）、门球、游泳、舞蹈操类、网球等。
免低开时段	田径场（足球）：上午 6：30-9：00；下午 17：30-21：00 乒乓球、羽毛球、网球场：下午 14：00-17：30，18：30-20：30
年均开放接待人数	20 万人次以上
举办文艺演出频率	约 1 次/月
举办体育比赛频率	约 1 次/月
地方特色赛事活动	广汉市三星堆半程马拉松
有无无形资产开发	无
培训项目	足球教练培训、柔力球培训、气功培训
有无信息发布平台	有（微信公众号），无订场功能

(3) “两改”反馈信息

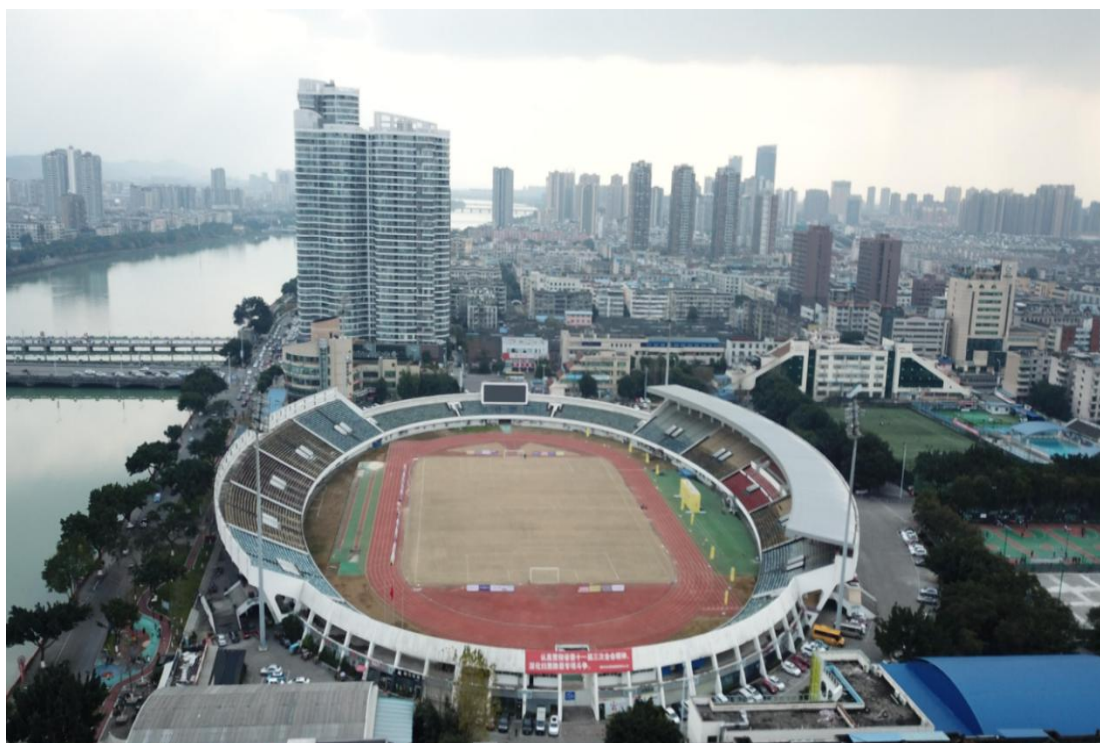
功能问题产生原因	场馆设施普遍陈旧老化
影响改造主要原因	资金不足；收益回报低
新改扩建计划	无
体制改革路径	不需要改革

2、现场座谈

场馆现状	<p>1. 场馆设施陈旧，出现屋顶漏水、玻璃幕墙破坏等问题。由于维修资金不足，缺乏定期检测与维护，仅能处理部分严重影响安全与使用的问题。</p> <p>2. 场馆运营以低开免开为主，收费较低。由于担心群众投诉，引起纠纷，多年未提高收费。</p> <p>3. 有亚足联培训 C/D 级培训、当地单位/公司运动会、体校培训等活动（非对外出租场地的商业培训），但基本不收费。</p>
------	--

	<p>4. 配套商业服务收费全额上缴，管理人员积极性不高。该场馆几乎没有设置配套商业服务，来此运动的人员都需要自带运动装备、食物饮水等。</p> <p>5. 室外标准游泳池空置，暂无公司接手运营。</p> <p>6. 由于距离成都太近，本地也已建成专业会展中心。暂无大型展览活动以及商演等活动需求。以当地小型展销会为主，偶尔承办小型演唱会（如楼盘推广等）。</p> <p>7. 编制人员约 20 人。年收入约 5W/年，支出约 12W/年（包括日常维修、水、电、物业等），收入、支出均通过当地政府财政部门调配。</p>
安全隐患	<p>1. 安全隐患上，存在漏水现象，木地板都受侵水损坏，地下室乒乓球室未设置监控，幕墙安全问题，地下室负一层防水问题；</p> <p>2. 个别消防通道堵塞；</p> <p>3. 多个场馆屋顶钢结构锈蚀，面漆脱落、部分场馆顶棚漏雨（如网球馆屋面出现大面积锈蚀、面漆脱落，乒羽馆、羽毛球馆北面雨棚漏水）；</p> <p>4. 个别吊顶铝扣板松动，随时易掉落；</p> <p>5. 结构变形缝位置存在漏水现象，梁受潮后抹灰开始掉落。</p>
改革需求	<p>1. 考虑到现有编制人员改革后出路的不确定性，改革积极性不高。</p> <p>2. 希望增加一部分配套商业设施。</p> <p>3. 希望对场馆管理进行智能化改造（如扫码进入场地等）。</p>

2.1.2 德阳市体育中心



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	1998 年
场馆类型	集中型体育中心
地理位置	市中心
投资主体	政府投资
产权归属	当地政府
人员情况	共 58 人（在编 43 人、临聘 15 人），另有退休 11 人、
场馆概况	主要由 20000 人体育场（含一个标准的足球场，可承办大型的田径比赛和文艺演出）、3000 人体育馆（一个标准的篮球场，可承办篮球、排球等各类体育比赛）、室外游泳池及其他配套设施组成。

(2) 运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、餐饮、商务办公、文化演艺、亲子娱乐、商业零售、康养保健、会议会展、休闲娱乐（公园）、教育

	培训、住宅公寓、交通集散等。
收入构成	行政划拨与场馆经营收入相结合
财政补贴	场馆运营补贴、免低收费开放补助、赛事活动补贴、维修维护补贴
免低开项目	足球、篮球、排球、田径、乒乓球、羽毛球、武术（跆拳道）、门球、游泳、舞蹈操类、网球、台球等。
免低开时段	<p>(1) 免费开放：体育馆（篮球）：周一至周五 8:30-11:30、14:30-17:30；周末 8:00-12:00、14:00-18:00。</p> <p>体育场（健身跑步）：周一至周日 6:00-10:30、18:00-21:30。</p> <p>外网球场：周一至周五 10:30-12:00。</p> <p>外足球场：周一至周日 6:00-21:30。</p> <p>外篮球场：周一至周日 6:00-21:00。</p> <p>门球场：周一至周日 7:00-11:30、14:00-18:00</p> <p>乒羽馆：周一至周日 9:00-11:30、14:00-18:00</p> <p>乒乓球健身区、健身器械区、太极健身路径全天免费开放。</p> <p>(2) 低收费开放：</p> <p>乒羽馆（乒乓球）：5元/人·次，周一至周五 18:00-21:00、周末 18:00-20:00。</p> <p>游泳场：10元/人·次，1月1日至4月30日 15:00-19:00（训练池），5月1日至6月15日 14:00-19:00（成人池、儿童池），6月16日至8月30日 10:00-21:00（全部开放），9月1日至9月30日 10:00-21:00（成人池），10月1日至12月31日 15:00-19:00（训练池）。</p>
年均开放接待人数	60 万人次
举办文艺演出频率	频次不定
举办体育比赛频率	频次不定
地方特色赛事活动	有，未明确
有无无形资产开发	少量广告收入
培训项目	未明确
有无信息发布平台	有（微信公众号），无订场功能

(3) “两改”反馈信息

功能问题产生原因	<p>建筑工艺不足导致场馆能耗增加；</p> <p>场馆设施普遍陈旧老化；</p> <p>传统事业管理模式制约经营者的积极性、创造性。</p>
影响改造主要原因	场馆建筑空间结构难以改造
新改扩建计划	无
期望的改革路径	公益性单位改为一类事业单位，经营权交第三方公司。

2、现场座谈

场馆现状	<ol style="list-style-type: none"> 1. 场馆硬件较落后，如：体育馆未设置空调系统，夏天太热，室内感受不好，不能满足更高赛事需求。 2. 实行低开免开方式，群众健身需求较多，但体育消费观念滞后，不愿意付较高费用，导致场馆收费不高。 3. 有地方性运动会需求（多服务于当地企业），平均每年约有5场展会，以当地商业展销为主。 4. 体育中心环境良好，设有商业配套。如：火锅等餐饮服务（自行搭建）等。体育场底层商业配套，多出租为烧烤店铺，但会产生油垢等厨余垃圾，导致该区域环境较差。 5. 当地运动以羽毛球、网球、篮球为主，网球场多数对当地较高收入人群开放。 6. 编制人员约40人。每年收入约400万，70%收入来源店面出租。收入、支出均通过当地政府财政部门调配，并有一定收益。
安全隐患	<p>漏水问题比较严重，在后期维护上，对屋顶钢结构未进行定期维修保养。屋顶钢结构也存在掉漆、涂层脱落及锈蚀的现象。</p>
改革需求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 考虑到现有编制人员改革后出路的不确定性，改革积极性不高。 2. 场馆上，考虑对部分商业进行转型，如：考虑收回部分店铺作为体育相关产业。 3. 各种设备设施落后、缺失，需要维修改造，如：地下防水破坏严重，渗水无法排除，需要维修改造。

2.1.3 绵竹市体育中心



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2010 年
场馆类型	集中型体育中心
地理位置	市中心
投资主体	政府投资（江苏省援建，苏州市承建）
产权归属	当地体育主管部门
人员情况	共 12 人（在编 0 人、临聘 12 人），无退休人员
场馆概况	绵竹市体育中心位于绵竹市景观大道，占地面积 232 亩，总建筑面积 3.2 万平方米，总投资额为 2.3 亿元。设有 3000 座体育馆、10000 座体育场、室外篮球场、田径足球训练场、健身馆、网球馆、室外网球场、游泳池、门球场、乒乓球场、国民体质监测中心等设施。

(2) 运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、商务办公、文化演艺、会议会展、教

	育培训等。
收入构成	行政划拨
财政补贴	场馆运营补贴、免低收费开放补助、赛事活动补贴、维修维护补贴
免低开项目	足球、篮球、排球、田径、乒乓球、羽毛球、武术（跆拳道）、门球、游泳、舞蹈操类、网球等。
免低开时段	室内场馆：周一到周五 8:30-12:00、14:30-18:00，周末、节假日及全民健身日 8:30-12:00、14:00-18:00。 体育场：每天 8:00-21:00（夏季 7:00-21:30）。 室外场地：全天 24 小时免费对外开放。 体质监测：9:00-12:00，15:00-18:00（周二、三、五）。
年均开放接待人数	20 万人次
举办文艺演出频率	频次不定
举办体育比赛频率	频次不定
地方特色赛事活动	有，已连续 10 年举办全国青年篮球赛事，每年举办全市足篮球联赛及免费青少年足篮球暑期培训。
有无无形资产开发	无
培训项目	游泳、健身、武术、轮滑、足球
有无信息发布平台	有（微信公众号），无订场功能

（3）“两改”反馈信息

功能问题产生原因	传统事业管理模式制约经营者的积极性、创造性； 无人员编制、缺乏资金进行维修改造；
影响改造主要原因	资金不足、收益回报低
新改扩建计划	有，计划争取国家资金
期望的改革路径	事业单位——成立体育产业中心负责监管，委托专业公司运营管理

2、现场座谈

场馆现状	1. 场馆设备设施陈旧，不适合外租，如：体育场平台防水老化，漏水风险可能会破坏室内装修，导致直接不出租。 2. 实行低开免开方式，场馆收费较低。体育消费观念滞后，不愿意付较高费用，导致场馆收费不高
------	---

	<p>3. 场馆有赛事需求，每年大小赛事共约 30 场，如：每年举行全国青年联赛。</p> <p>4. 场馆有运营需求，主要集中在培训方面，如：篮球、足球、小球培训以及国际象棋、曲棍球培训等。</p> <p>5. 场馆有当地商业展销需求。但由于增加了管理维护管方面的风险，场馆管理方不愿意举办，如：在某年承办商业展销时不注意对木地板维护，导致木地板破坏严重，最后直接不举行了。</p> <p>6. 编制人员 4 人。收入、支出均通过当地政府财政部门调配，并有一定收益。</p>
安全隐患	<p>1. 体育馆三楼网架结构屋面压型钢板部分锈蚀，局部锈蚀严重且易锈穿；</p> <p>2. 体育馆 3 层广告牌下砖墙有裂缝，地震时广告牌易倒塌；</p> <p>3. 幕墙支座部分钢结构连接件锈蚀，幕墙龙骨有锈蚀现象；</p> <p>4. 现场检查一个消火栓内管线遗失；</p> <p>5. 屋面保温棉局部脱落；</p> <p>6. 监控室线路凌乱，室外消防栓有的里面空白，无消防相关设施。</p>
改革需求	<p>1. 体制上，希望改革，由专业运营团队运营，但由现有编制人员进行管理。</p> <p>2. 场馆上，希望进行功能升级、改造，完善配套设施。</p>

2.2 阿坝藏族羌族自治州

2.2.1 阿坝州体育馆及全民健身中心



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2005 年（体育馆）、2015 年（全民健身中心）
场馆类型	分散型单体场馆（体育馆、全民健身中心）
地理位置	城市近郊（体育馆）、市中心（全民健身中心）
投资主体	政府投资
产权归属	当地体育主管部门
人员情况	共 3 人（在编 3 人、临聘 0 人），另有退休 1 人。
场馆概况	<p>（1）体育馆：位于阿坝州马尔康市俄尔雅新区，用地面积 31333 m²，建筑面积 10005 m²，体育馆可容纳 3516 人，室外场地含 200 米田径场及 2 个标准篮球场，总投资 3000 万元。</p> <p>（2）全民健身中心：位于马尔康市马江街 185 号；用地面积 3500 m²，建筑面积 9829.5 m²，地上建筑面积 8548.9 m²，地下建筑面积 1168.72 m²，总投资 4257 万元。可作为羽毛球、乒乓球、健身房、室内篮球场等健身项目。</p> <p>（3）阿坝州体育馆、阿坝州全民健身活动中心 2016 年起由阿坝州万祥人力资源管理咨询有限公司负责场馆免费低收费开放管理工作。（政府每年投入</p>

	20 万元购买服务，其余经营活动由企业负责)
--	------------------------

(2) 运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）
收入构成	行政划拨
财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	体育馆（篮球、排球、乒乓球、羽毛球） 全民健身中心（乒乓球、台球、操房、健身房等）
免低开时段	<p>(1) 体育馆（免费开放）</p> <p>排球：周一到周六 13:00-15:00。</p> <p>羽毛球：周一到周六 15:00-17:00。</p> <p>乒乓球：周一到周六 9:00-13:00、15:00-17:00。</p> <p>篮球：周一到周六 9:00-13:00，15:00-17:00。</p> <p>(2) 全民健身中心</p> <p>免费开放：周一至周五 9:00-13:00、15:00-17:00，公休日、法定节假日、寒暑假每天不低于 8 小时（有专职教练进行指导）</p> <p>低收费开放：每天 18:00-22:00（次卡 10 元、月卡 150 元、季卡 400 元、年卡 1200 元）。</p>
年均开放接待人数	5 万人次（体育馆）
举办文艺演出频率	1 次/半年（体育馆）
举办体育比赛频率	1 次/季度（体育馆）
地方特色赛事活动	农牧民篮球运动会、职工篮球运动会（体育馆）
有无无形资产开发	无
培训项目	篮球、足球、羽毛球、乒乓球、健身
有无信息发布平台	无

(3) “两改”反馈信息

功能问题产生原因	前期空间设计与运营需求严重脱节（不符合多功能使用要求）、场馆
----------	--------------------------------

	设施普遍陈旧老化。
影响改造主要原因	资金不足
新改扩建计划	无
期望的改革路径	不需要改革

2、现场座谈

场馆现状	<p>1. 现有设施设备维护情况：地板老化，屋顶漏水。除地震整修以外，并未进行过功能改造，也并不需求。</p> <p>2. 日常开放主要为群众健身，设施设备开放充分，群众参与度高。无专业队进驻。</p> <p>3. 举办主要赛事：1) 2004 少数民族运动会；2) 州立运动会；3) 3x3 地方篮球赛；4) 职工篮球赛。</p> <p>4. 除举办当地赛事以外还用于集会与礼堂使用，基本无演唱会需求；场馆平台下部设有健身房与茶室；现有配套设施基本满足使用。</p> <p>5. 当地篮球运动基础良好，氛围浓厚，此前的青少年 3v3 比赛曾取得过冠军。</p> <p>6. 运维方面主要存在的问题是缺乏资金。</p> <p>7. 运营情况：政府利用，低免开资金 20 万，在当地购买运营公司提供场馆运营服务，基本可满足成本平衡，略有盈余。</p>
安全隐患	<p>1. 结构安全：1) 场馆内屋面网架钢构件存在部分锈蚀，涂层脱落的现象；2) 屋面存在局部渗水现象；3) 部分填充墙体存在开裂，渗水现象。该场馆修建至今未对场馆整体建筑结构进行过安全性检测鉴定。</p> <p>2. 消防设施设备：1) 场馆内灭火器设置数量不够；2) 疏散通道安全疏散标识设置数量不足且部分有损坏现象；3) 看台楼梯踏步缺少安全警示标识。</p> <p>3. 器材及其余附属性：1) 部分灯具有损坏有掉落趋势；2) 场馆内移动看台钢构件连接处有螺栓松动，杆件锈蚀的现象；3) 室外篮球场篮筐有锈蚀现象。</p>
改革需求	

2.2.2 茂县体育中心



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2011 年
场馆类型	集中型体育中心
地理位置	城市次中心
投资主体	政府投资
产权归属	当地政府
人员情况	共 24 人（在编 6 人、临聘 18 人），无退休人员。
场馆概况	体育馆建筑面积 9000 平方米，室内面积 7000 平方米，室外面积 5200 平方米，包括健身房一个，羽毛球场地四个，篮球训练场地一个，乒乓球室两个，桌球室两个，棋牌室一个，篮球比赛场地一个，可容纳 3000 余名观众； 体育场建筑面积 10000 平方米，400 米标准田径场一个，东、西看台可容纳 8000 余名观众。室外篮球场地 5 个、3 人篮球场 1 个，2 个标准门球场。整个场、馆外绿化面积达 15000 平方米左右。

(2) 运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）
收入构成	行政划拨
财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	足球、篮球、田径、乒乓球、门球、台球等
免低开时段	全年免费开放，夏季 15:00-21:00、冬季 14:00-20:00。

年均开放接待人数	10 万人次
举办文艺演出频率	1 次/年
举办体育比赛频率	1 次/3 年
地方特色赛事活动	无
有无无形资产开发	无
培训项目	篮球、太极、摔跤、跆拳道
有无信息发布平台	无

(3) “两改”反馈信息

功能问题产生原因	场馆设施普遍陈旧老化
影响改造主要原因	资金不足
新改扩建计划	无
期望的改革路径	不需要改革

2、现场座谈

场馆现状	<p>1. 现有设施设备维护情况：体育场跑道沉降，体育馆地下健身场地返潮。场馆并未进行过功能改造，也并不需求。</p> <p>2. 日常开放主要为免费群众健身，主要使用场地为室内羽毛球场，体育馆有专业摔跤队进驻训练。</p> <p>3. 举办主要赛事：1) 州立运动会；2) 当地大型集会。</p> <p>4. 体育场下部空间闲置，体育馆除免费开放的球场外，收费健身房基本无人使用。场馆更衣淋浴设施未向群众开放。</p> <p>5. 运营情况：政府负责运维管理。基本依靠政府低免开补助，维持设施简单维护与人员薪金，只是提供免费场地，并无其他运营收益。</p>
安全隐患	<p>1. 建筑结构安全：1) 体育场馆内屋面网架钢构件及体育场看台钢构件网架均存在大部分锈蚀，涂层脱落的现象，部分支座处较为严重。该体育场馆及体育场修建至今未对场馆整体建筑结构进行过安全性检测鉴定。</p> <p>2. 消防设施设备：1) 体育场馆内看台疏散通道安全疏散标识设置数量不足且部分有损坏现象；2) 看台楼梯踏步缺少安全警示标识。</p> <p>3. 器材及其余附属性：1) 部分通风管架构件有锈蚀现象；</p>
改革需求	

2.2.3 汶川县体育馆

1、问卷反馈



(1) 基本信息

建成时间	2009 年
场馆类型	分散性单体场馆（体育馆）
地理位置	市中心
投资主体	政府投资（广东省对口援建）
产权归属	当地政府
人员情况	共 13 人（在编 4 人、临聘 9 人），无退休人员。
场馆概况	总投资 4500 万元，座位数 3120 个，占地面积 4700 平方米、建筑面积 6543 平方米、室内全民健身和比赛场地面积 6000 平方米、室外健身广场占地面积 2 万余平方米。

(2) 运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）
收入构成	行政划拨
财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	篮球、乒乓球、羽毛球等
免低开时段	全年免费开放，夏季 8:30-21:30、冬季 9:00-21:00

年均开放接待人数	3.5 万人次
举办文艺演出频率	频次不定
举办体育比赛频率	频次不定
地方特色赛事活动	羌族传统体育运动项目
有无无形资产开发	无
培训项目	有，气功、篮球、排球、乒乓球、少儿体适能、瑜伽
有无信息发布平台	无

(3) “两改”反馈信息

功能问题产生原因	建筑工艺不足导致场馆能耗增加、健身场地不足以满足群众健身需求
影响改造主要原因	资金不足、场馆建筑、空间结构难以改造、缺乏改造规划方案
新改扩建计划	无
期望的改革路径	事业单位监管，引进专业公司运营

2、现场座谈

场馆现状	<p>1. 现有设施设备维护情况：场馆设备维护良好。比赛大厅坐席进行过扩容，由 1800 座增加到 3000 座，对附属用房进行过使用改造，主要为办公使用（将过道改为房间）。</p> <p>2. 比赛大厅日常开放主要为群众健身，受用地限制，目前除比赛大厅外只在看台下部空间设置 2 片室内羽毛球场，基本无其他可运营空间。</p> <p>3. 举办主要赛事：1) 州立运动会；2) 汶川羌族运动会。</p> <p>4. 除举办当地赛事以外还用于集会与礼堂使用；现有配套设施（更衣淋浴）并未向公众开放。5. 现有场馆开敞无气候边界，在冬季使用受限。6. 运维方面主要存在的问题是缺乏资金。7. 运营情况：政府管理运营，利用低免开资金补充维持。</p>
安全隐患	<p>1. 建筑结构安全：1) 楼梯间部分填充墙体存在开裂现象。该场馆修建至今未对场馆整体建筑结构进行过安全性检测鉴定，且该场馆距离旁边河道距离较近未对其附近地勘进行安全评估。</p> <p>2. 消防设施设备：1) 看台楼梯踏步缺少安全警示标识。</p> <p>3. 器材及其余附属性：1) 场馆内移动看台钢构件连接处有螺栓松动的现象；2) 场馆内部分装饰构件有松动掉落的趋势。</p>
改革需求	

2.3 遂宁市

2.3.1 射洪市体育馆



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	1999 年
场馆类型	集中型体育中心
地理位置	市中心
投资主体	政府投资
产权归属	当地政府
人员情况	共 11 人（在编 7 人、临聘 4 人），另有退休 8 人。
场馆概况	总投资 2300 万元，座位数 3364 个，占地面积 20493 平方米，建筑面积 8798 平方米，室内场地面积 906 平方米，室外场地 10708 平方米。

(2) 运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）
收入构成	行政划拨与场馆经营收入相结合

财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	足球、篮球、排球、乒乓球、羽毛球、网球等
免低开时段	室内场地 免费开放：工作日 8:00-11:30、14:30-18:00； 低收费：工作日 18:00-21:30，夏季 18:00-22:00，节假日全天
年均开放接待人数	15 万人次
举办文艺演出频率	3 次/年
举办体育比赛频率	1 次/月
地方特色赛事活动	地方乒乓球、羽毛球、篮球、（气）排球、五人制足球比赛
有无无形资产开发	赛事冠名
培训项目	乒乓球、羽毛球、篮球、排球、气排球等
有无信息发布平台	有，微信公众号（无订场功能）

(3) “两改”反馈信息

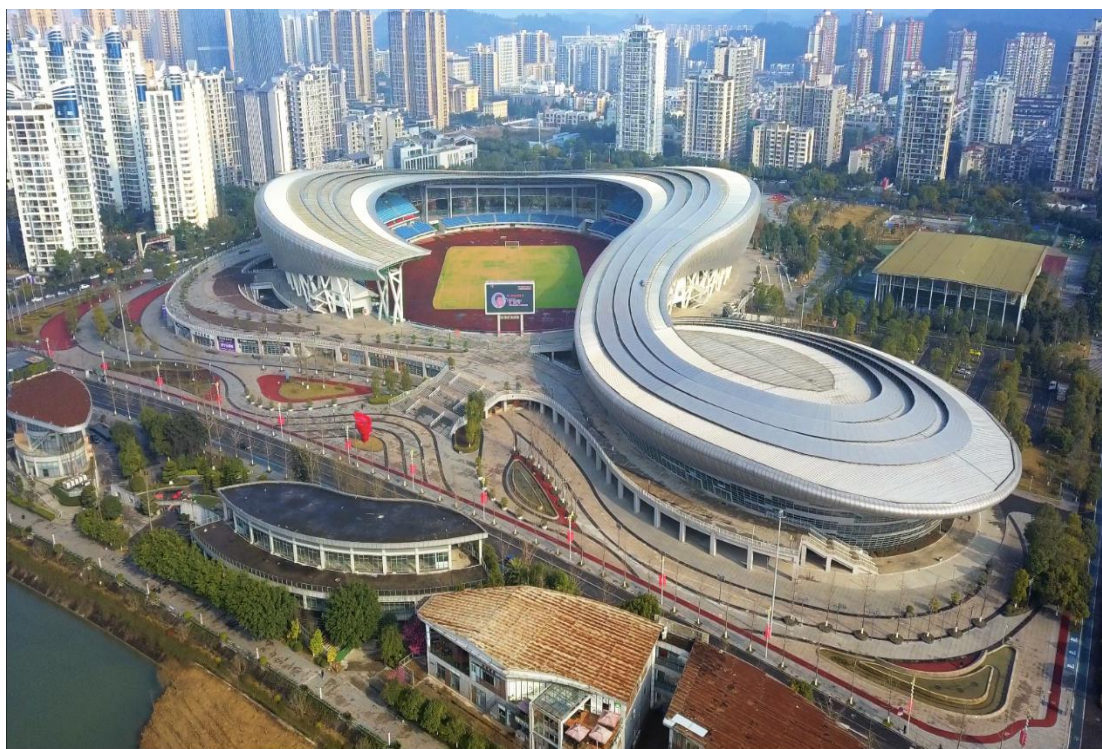
功能问题产生原因	场馆设施普遍陈旧老化
影响改造主要原因	资金不足、建筑空间结构难以改造
新改扩建计划	无
期望的改革路径	事业单位监管，专业公司运营

2、现场座谈

场馆现状	<ol style="list-style-type: none"> 1. 座席、地板等设施陈旧。场馆存在漏水问题。外装饰涂料改为面砖。设备落后，无空调。 2. 室外运动场地和全民健身功能场地数量不足。 3. 存在噪声扰民情况。 4. 用地受限，无法提供社会停车，社会停车借用周边商业综合体停车。现周边被新建的住宅，商业包围，扩建困难。 5. 场馆运营依靠财政拨款。
安全隐患	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建筑结构安全：1) 场馆屋面存在局部渗水现象；2) 外墙装饰板有松动掉落的趋势。 <p>该场馆修建至今未对场馆整体建筑结构进行过安全性检测鉴定。</p>

	<p>2. 消防设施设备：1) 场馆内灭火器设置数量相对较少；2) 疏散通道安全疏散标识设置数量不足；3) 看台楼梯踏步缺少安全警示标识。</p> <p>3. 器材及其余附属性：1) 室外运动场围栏有锈蚀现象。</p>
改革需求	<p>1. 组织专家，对场馆结构，消防，设备进行全面“体检”，针对存在问题，进行改造更新。</p> <p>2. 设施设备升级，含空调，智能化设备。</p> <p>3. 可拆除现有训练馆，临街新建全民中心与现体育馆相连，屋面布置球场，配建地下停车库，植入体育产业功能。</p>

2.3.2 遂宁体育中心



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2014 年
场馆类型	集中型体育中心
地理位置	城市次中心
投资主体	政府投资
产权归属	修建单位（当地国企）

人员情况	100人以上（含物业管理人員）
场馆概况	投资总额8亿元，总用地面积263.8亩，建筑面积79190m ² ，室内场地面积约24784m ² ，室外场地面积约102740m ² 。主要包括30000人体育场、2000人游泳馆、网球训练基地（风雨、露天各4片）及体育公园。

(2) 运营管理信息

运营管理体制	委托运营（当地国有企业）
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、餐饮、商务办公、文化演艺、亲子娱乐、商业零售、会议会展、酒店、休闲公园、教育培训、交通集散
收入构成	行政划拨与场馆经营收入相结合
财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	足球、篮球、田径、乒乓球、羽毛球、游泳、网球
免低开时段	（1）游泳馆：低开9:00-11:30。 （2）网球场：露天球场9:00-11:30免开、14:00-18:00低开；风雨球场9:00-18:00低开。 （3）乒乓球：室内9:00-20:00低开、室外免开。 （4）室外篮球、羽毛球、体育检测、足球、田径免费。
年均开放接待人数	约66万人次
大型活动次数	2-3次/年
自主IP项目	无
有无无形资产开发	无
培训项目	游泳、乒乓球、篮球、网球、足球、田径
有无信息发布平台	有

(3) “两改”反馈信息

功能问题产生原因	前期空间设计与运营需求脱节
影响改造主要原因	资金不足
新改扩建计划	无

2、现场座谈

场馆现状	1. 体育场缺热身场，赛事功能缺失。功能不完善，缺全民运动馆。设施设备方面，空调有风口结露现象。
------	--

	<p>2. 缺乏专业运营团队，体育属性低，缺少赛事，运营效益不佳，目前产业以场租和房租为主，人气商气不足。东看台已经被改造为酒店，约 20 间客房，最低 198 元/天。</p> <p>3. 拟引进四川省女足，打造以足球为特色的体育中心。</p> <p>4. 场馆公司化运营后，场馆市场化效益与社会效益（低开免开）、体育效益（赛事及训练）之间存在矛盾。</p>
安全隐患	<p>1. 建筑结构安全：1) 场馆内屋面网架钢构件存在部分锈蚀，涂层脱落的现象；2) 网球场上方钢构件存在大部分锈蚀现象。</p> <p>该场馆修建至今未对场馆整体建筑结构进行过安全性检测鉴定。</p> <p>2. 器材及其余附属性：1) 看台上方部分灯连接有松动现象；2) 场馆内部分管架杆件有锈蚀的现象；3) 看台栏杆有锈蚀现象。</p>
改革需求	<p>1. 扩建出全民健身馆，完善体育中心功能，同时提升场馆使用效率。</p> <p>2. 新增室外足球场，打造训练基地。全民健身室外场地可结合训练场地周边布置。女足训练场地可增设露天看台和服务空间。提升训练中心的辐射能力。</p> <p>3. 整体规划产业布局，打造特色体育产业。</p>

2.3.3 遂宁船山体育馆



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2001 年
场馆类型	集中型体育中心（体育馆、游泳馆、训练楼、室外场地）
地理位置	城市次中心
投资主体	政府投资
产权归属	政府平台公司
人员情况	32 人
场馆概况	投资 7000 余万元，占地 68 亩，建筑面积 28567 余平方米，分为主馆（4200 座体育馆）、附馆（含游泳馆）、广场三大部分，集运动、健身、休闲于一体，系综合性体育场馆。

(2) 运营管理信息

运营管理体制	委托运营（当地国有企业）
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、会展、教育培训
收入构成	场馆自营收入
财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	篮球、乒乓球、羽毛球、游泳、国民体质检测
免低开时段	<p>1. 室内</p> <p>（1）国民体质监测中心 免费开放：国家法定工作日 9:00-12:00、14:00-18:00。</p> <p>（2）羽毛球馆 免费开放：周一至周五、公休日、法定节假日、学校寒暑假 8:00—12:00 及 8 月 8 日 8:30—20:30。 低收费开放：周一至周五、公休日、法定节假日、学校寒暑假 12:00—16:00。</p> <p>（3）乒乓球馆 免费开放：周一至周五、公休日、法定节假日、学校寒暑假 7:00—9:00 及 8 月 8 日 7:00—20:30。 低收费开放：周一至周五 9:00—12:00；公休日、法定节假日、学校寒暑假 9:00—15:00。</p> <p>2. 室外：篮球、乒乓球、健身路径及健身操（舞）、太极拳（剑）广</p>

	场全年每天全时段开放。
年均开放接待人数	约 32 万人次
大型活动次数	50 次/年，文化演艺 2-3 次、专业体育赛事 2-3 次、业余体育赛事 20 次、企事业单位活动 10 次、商业活动 15 次。
自主 IP 项目	无
有无无形资产开发	无
培训项目	柔力球、乒乓球、篮球、羽毛球、气排球等
有无信息发布平台	无

(3) “两改”反馈信息

功能问题产生原因	场馆设施普遍陈旧老化
影响改造主要原因	资金不足，投资收益低
新改扩建计划	无

2、现场座谈

场馆现状	<ol style="list-style-type: none"> 1. 座椅、木地板、灯光老旧，空调负荷大，配电不足。 2. 缺乏产业运营空间，造血能力差。
安全隐患	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建筑结构安全：1) 场馆内屋面网架钢构件存在部分锈蚀，涂层脱落的现象。该场馆修建至今未对场馆整体建筑结构进行过安全性检测鉴定。 2. 消防设施设备：1) 疏散通道安全疏散标识设置数量较少；3) 看台楼梯踏步缺少安全警示标识。 3. 器材及其余附属性：1) 楼梯间栏杆有锈蚀松动现象；2) 外墙装饰钢构件有断裂锈蚀现象。
改革需求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 设施设备升级。 2. 体育工艺功能完善，本馆为遂宁市最大的体育馆，需满足地方性赛事功能。 3. 植入运营空间，提高场馆全民健身开放率，结合人气，设置必要的运营空间，满足全民的配套功能同时，提升场馆的造血能力。 4. 室外广场、停车场占地太大，可进一步规划，通过增设室外足球场地，新建全民运动中心等措施提高场地的体育属性。 5. 结合紧邻用地的宋瓷博物馆，打造文体产业，利用规模效应，形成网红打卡地。

2.4 宜宾市

2.4.1 宜宾市体育中心（南岸体育场）



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2006 年
场馆类型	分散性单体场馆（体育场）
地理位置	市中心
投资主体	政府投资
产权归属	市国资委
人员情况	共 17 人（在编 11 人、临聘 6 人），另有退休 8 人。
场馆概况	南岸体育场位于宜宾市翠屏区南岸开发区东区，蜀南大道中段。于 2005 年 10 月动工修建，2006 年 6 月竣工，总投资约 8200 万元，总占地面积约 60 余亩，建筑总面积约 4.34 万 m ² ，可容纳 6000 名观众，拥有天然草坪足球场、8 条 400 米标准塑胶跑道等基础设施，可举办省级田径比赛。

(2) 运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、文化演艺、亲子娱乐

收入构成	行政划拨与场馆经营收入相结合
财政补贴	免低收费开放补助、维护维修补贴
免低开项目	足球、篮球、田径、乒乓球、羽毛球、武术（跆拳道）、网球、台球等
免低开时段	（1）免费 田径场：周一至周五 6:00-9:30，周六日 6:00-12:00；每天晚上 18:00-22:00。 室外场地：篮球、网球、乒乓球和全民健身路径全天免费开放。（2） 低收费 室内场地：每天分免费开放、运动队训练、会员低收费三个时段。 （乒乓球馆 18:00-22:00 低收费开放，5 元/人）
年均开放接待人数	不少于 40 万人次
举办文艺演出频率	约两年一次
举办体育比赛频率	1 次/季度
地方特色赛事活动	无
有无无形资产开发	无
培训项目	足球、篮球、乒乓球、武术（跆拳道）、网球
有无信息发布平台	无

（3）“两改”反馈信息

功能问题产生原因	未明确
影响改造主要原因	未明确
新改扩建计划	未明确
期望的改革路径	未明确

2、现场座谈

场馆现状	<p>1. 屋盖存在零星漏水，平台变形缝处漏水相对严重。</p> <p>2. 看台后部房间空间尺度不合理，影响相关体育活动。</p> <p>3. 体育场使用率较高，除免开低开使用外，体育场有承接周边学校、单位各类业余赛事活动（每季度一次）；同时有承接各类文艺演出（约两年一次）及展览活动。</p>
------	--

	<p>4. 体育场场地社会需求量较大，但现有场地及设施设备老旧。</p> <p>5. 体育场所在市中心地段好，但地块太小发展受限。</p> <p>6. 体育中心有改造计划，但按现有改造方案更强调植入文化板块，基本体育赛事功能存在缺失。</p> <p>7. 人员规模：在编 11 人，退休 8 人，临聘 6 人。</p>
安全隐患	<p>1. 建筑结构安全：1) 场馆内屋面网架钢构件存在部分锈蚀现象；2) 屋面存在局部渗水现象。</p> <p>2. 消防设施设备：1) 疏散通道安全疏散标识设置数量较少且部分有损坏现象；2) 看台楼梯踏步缺少安全警示标识。</p> <p>3. 器材及其余附属性：1) 看台部分栏杆存在锈蚀现象；2) 看台下方部分空调外挂钢架有锈蚀现象。</p>
改革需求	<p>1. 对现有场地及设施设备进行升级改造。</p> <p>2. 在保留最基本赛事功能及社会服务功能的基础上提升改造，植入体育服务综合体理念，通过实际市场调研配备多业态泛体育产业，提升体育中心的造血能力。</p> <p>3. 由于用地受限，可考虑置换更大场地新建体育中心，按实际需求配备更丰富的体育运动功能。</p>

2.4.2 南溪区文体中心



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2015 年
场馆类型	集中型体育中心
地理位置	城市次中心
投资主体	政府投资
产权归属	政府平台公司
人员情况	约 40 余人
场馆概况	位于南溪区滨江新城核心区域仙源广场旁，项目总投资 2 亿元，占地 122 亩，包含 1500 座游泳馆、3400 座体育综合馆、文化综合馆、综合文娱馆、博物馆、室外运动场等场馆。

(2) 运营管理信息

运营管理体制	混合所有制（体育局监管、当地公司运营）
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、文化演艺
收入构成	行政划拨与场馆经营收入相结合
财政补贴	免低收费开放补助、赛事活动补贴

免低开项目	足球、篮球、乒乓球、羽毛球、网球等
免低开时段	(1) 室外场地全年免费开放 (2) 体育馆内 每周一到周五, 8:00-12:00、14:00-16:30、19:30-21:30; 周六、周日 13:00-21:00 免费低收费。 (3) 游泳馆 春夏季(1月1日—8月31日), 8:00至21:00; 秋冬季(9月1日—12月31日), 13:00至21:00; 25元/人, 儿童10元/人。
年均开放接待人数	28万人次
大型活动举办次数	20次/年(文化演艺3次、专业体育赛事10次、业余体育赛事4次、企事业单位活动2次、商业活动1次)
自主IP项目	无
有无无形资产开发	广告业务
培训项目	篮球、游泳、广场舞等
有无信息发布平台	有,(无订场功能)

(3) “两改”反馈信息

功能问题产生原因	场馆结构布局不合理影响功能使用 前期空间设计与运营需求严重脱节
影响改造主要原因	场馆建筑、空间结构难以改造
新改扩建计划	无
期望的改革路径	未明确

2、现场座谈

场馆现状	<p>1. 体育馆屋顶结构及场地尺寸受限, 难以进行大型演艺与大型体育活动, 且现有设施相对老化(如木地板)。</p> <p>2. 场馆结构布局不合理影响功能使用, 同时主体空间结构难以改造, 如体育馆附属功能用房偏少, 游泳馆空间太高大等。</p> <p>3. 前期空间设计与运营要求脱节, 场馆空间不符合多功能使用, 活动时转场难度较大。</p>
------	---

	<p>4. 体育中心以承办体育赛事为主，商业活动相对较少（占比 10%左右），运营业态相对单一。</p> <p>5. 人员规模：20~50 人。缺乏人才引进及现有人员培训渠道。</p>
安全隐患	<p>1. 建筑结构安全：1) 体育场馆及游泳馆屋面网架钢构件存在部分锈蚀，涂层脱落的现象。</p> <p>该场馆修建至今未对场馆整体建筑结构进行过安全性检测鉴定。</p> <p>2. 消防设施设备：疏散通道安全疏散标识设置数量相对较少。</p>
改革需求	<p>1. 在力所能及范围内对现有功能设施进行升级完善。</p> <p>2. 结合周边文化设施，打造文化体育一体产业，丰富体育中心运营业态。</p> <p>3. 与相关体育机构多交流，形成长效机制，引进人才同时提升现有人员技能。</p>

2.4.3 兴文县体育馆



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2006 年
场馆类型	分散型体育场馆（体育馆）
地理位置	市中心

投资主体	政府投资
产权归属	当地政府
人员情况	6人（在编4人、临聘2人），无退休人员。
场馆概况	<p>位于古宋城中心地带，是城区唯一集文化、娱乐、休闲、健身于一体的大型体育场馆。体育馆3000 m²可容纳观众4200余人。其中有一个标准篮球场、4个双打羽毛球场、4个单打羽毛球场，1个乒乓球室，1个跆拳道室、1个形体室、两个舞蹈室，1个健身房。</p> <p>室外体育广场与体育馆相邻，总占地面积为12000 m²，含10个乒乓球台、3个扣板篮球场和1个足球场、2个门球场。</p>

(2) 运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）
收入构成	行政划拨
财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	篮球、排球、乒乓球、羽毛球、门球等
免低开时段	<p>全部免费开放：</p> <p>上午8:30-11:30、下午14:30-17:30、晚上19:00-21:30</p>
年均开放接待人数	30万人次
举办文艺演出频率	1次/年
举办体育比赛频率	1次/月
地方特色赛事活动	珍珠球、苗族手毬、板鞋竞速等
有无无形资产开发	广告、赛事冠名
培训项目	羽毛球、篮球、气排球、登山、健身舞蹈等
有无信息发布平台	有，微信公众号（无订场功能）

(3) “两改”反馈信息

功能问题产生原因	<p>场馆结构布局不合理影响功能使用</p> <p>场馆设施普遍陈旧老化</p> <p>传统事业管理模式制约经营者的积极性和创造性</p>
影响改造主要原因	场馆空间结构难以改造

新改扩建计划	无
期望的改革路径	事业单位—整体转型为国有企业

2、现场座谈

场馆现状	<ol style="list-style-type: none"> 1. 体育馆实为风雨球馆，四周墙面顶部开敞，除存在漏水情况外存在严重结构安全隐患。 2. 体育馆场地社会需求量较大（老、中、青需求均有），但现有场地及设施设备老旧。 3. 体育馆年代久远，原设计理念相对落后，现有空间结构改造难度较大。 4. 体育馆缺乏产业配套及停车设施。 6. 体育馆除免开低开使用外，以承接周边学校、单位各类业余赛事活动为主（每月一次）；同时承接小型文艺演出（约1年一次）。 7. 人员规模：在编4人，临聘2人。 8. 体育馆现有管理机制传统，传统事业管理模式制约经营积极性和创造性。
安全隐患	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建筑结构安全：1) 场馆内屋面网架钢构件存在严重锈蚀，涂层脱落的现象；2) 屋面存在严重渗水现象；3) 屋顶个别钢构件存在断裂。 该场馆修建至今未对场馆整体建筑结构进行过安全性检测鉴定。 2. 消防设施设备：1) 场馆内灭火器设置数量不够；2) 疏散通道安全疏散标识设置数量不足；3) 看台楼梯踏步缺少安全警示标识。
改革需求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 尽快对体育馆屋顶结构进行安全检测，排除安全隐患。 2. 统筹城市整体体育产业布局，在准确把握体育馆发展方向基础上，对体育馆进行改扩建升级。 3. 对现有管理机制进行改革，引入市场化手段促进体育产业发展。

2.5 雅安市

2.5.1 雅安市体育中心



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2010 年
场馆类型	集中型体育中心
地理位置	市中心
投资主体	政府投资
产权归属	当地体育主管部门
人员情况	20 人（在编 9 人、临聘 11 人），无退休人员。
场馆概况	占地面积 145 亩，场馆占地面积 35971.52m ² ，公共面积 71461.49m ² ，绿化面积 33559m ² ，附属用房面积 31768.37m ² ，可经营性用房面积约 6798.43m ² 占比 21.4%，建筑物有室外篮球场、体育场（田径场、足球场）、训练大厅（地下室）室内乒乓球训练场（6 片）、室内羽毛球训练场（6 片）、室内篮球馆（地下室训练馆 1 片、主场馆 1 片）、风雨网球场（4 片）、室外游泳池、五人制笼式足球场（2 片）、综合训练馆（羽毛球、乒乓球、健身房、棋牌室、恒温泳池）、若干附属功能用房等。场馆座位为体育馆座位 3476 座，体育场座位

	1.36万座。
--	---------

(2) 运营管理信息

运营管理体制	差额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、文化演艺、会议会展等
收入构成	行政划拨与场馆经营收入相结合
财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	足球、篮球、田径、乒乓球、羽毛球、游泳、网球等
免低开时段	<p>(1) 室外公共区域及室外健身器材全天免费开放。</p> <p>(2) 室内场馆免低收费</p> <p>开放时间：8:30-11:30、14:30-17:30、19:00-21:00</p> <p>室内篮球场：300元/120分钟（不提供记录台设备），500元/120分钟（提供记录台设备）；</p> <p>室内羽毛球场：上午为免费开放，下午为10元/场地/小时低收费，晚上为15元/场地/小时收费；</p> <p>室内乒乓球场地：白天为免费开放，晚上为5元/场地/小时低收费。</p>
年均开放接待人数	25万人次
举办文艺演出频率	2次/年
举办体育比赛频率	2次/月
地方特色赛事活动	无
有无无形资产开发	无
培训项目	足球、篮球、羽毛球、网球、轮滑球等
有无信息发布平台	有，微信公众号（有订场、活动报名功能）

(3) “两改”反馈信息

功能问题产生原因	场馆设施普遍陈旧老化
影响改造主要原因	资金不足
新改扩建计划	无
期望的改革路径	其他，未明确（先进的管理理念和经验吸收存在机制体制障碍）

2、现场座谈

场馆现状	1、体育中心整体功能（体育、演艺、会议、会展、培训、商业等）较为齐
------	-----------------------------------

	<p>全，但场馆设施相对陈旧老化。</p> <p>2、体育中心智能化设施方面需提升。</p> <p>3、体育中心存在功能改造资金不足情况。</p> <p>4、体育中心运营受疫情影响较大；包括举办活动、出租租金等方面影响。</p> <p>5、体育馆主馆由于运行成本较高，目前使用率不高。</p> <p>6、网球场由于受空间结构影响，难以检修，需要改造。</p> <p>7、场馆部分区域使用过程中存在荷载变化，需检测结构安全有无影响。</p> <p>8、人员规模：在编9人，临聘11人。</p>
安全隐患	<p>1. 建筑安全方面，该场馆也存在漏水问题，屋顶钢结构局部锈蚀，体育馆钢构件（螺栓球）、消防管道、楼梯间外挂石材钢龙骨部分有锈蚀现象；</p> <p>2. 看台疏散通道处部分安全指示标牌有损坏；</p> <p>3. 看台栏杆、轮滑冰球场钢构件局部有锈蚀现象。</p>
改革需求	<p>1、体育中心目前由主管部门自行运营，愿意吸收先进管理理念和经验进行经营机制改革，但存在机制体制障碍。</p> <p>2、体育中心功能基础较好，具备体育服务综合体雏形，建议通过机制改革与实际市场调研，配备适合的多业态泛体育产业，进一步提升体育中心的造血能力。</p>

2.5.2 名山区体育中心



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2014 年
场馆类型	集中型体育中心（体育馆、游泳馆、室外场地）
地理位置	城市近郊
投资主体	政府投资
产权归属	政府平台公司
人员情况	约 30 人
场馆概况	位于雅安市名山区江边街 188 号,分为体育馆、游泳馆两大馆,占地面积 17405 平方米。体育馆由 1 个标准室内篮球场、2 片羽毛球场、1 个乒乓球室、1 个健身房组成,内设观众座席 3047 座,可举办综合性运动会和承接各类社会公益演出活动、单位体育趣味活动。游泳馆由 1 个室内标准池、1 个室外训练池、1 个儿童戏水池组成,内设观众座席 1000 座,可提供游泳健身、游泳及救生员培训、水上项目训练比赛等场地服务。

(2) 运营管理信息

运营管理体制	委托运营（民营企业）
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、商务办公、文化演艺、会议会展、教育培训等
收入构成	自营收入
财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	篮球、乒乓球、羽毛球、武术（跆拳道）、游泳、舞蹈操类等
免低开时段	<p>开放时间：周一至周五 9:30-12:00、14:30-18:00；19:00-22:00；公休日、法定节假日、学校寒暑假期间 9:00-12:00、14:00-18:00；19:00 至 22:00。</p> <p>（1）室内篮球场：为上午免费开放，下午 200 元/120 分钟低收费，晚上 400 元/120 分钟；</p> <p>（2）室内羽毛球场：上午为免费开放，下午为 10 元/场地/小时低收费，晚上为 15 元/场地/小时收费；</p> <p>（3）室内乒乓球场地白天全为免费开放，晚上为 5 元/场地/小时低收费；</p>
年均开放接待人数	6 万人次
举办文艺演出频率	2-3 次/年
举办体育比赛频率	6-10 次/年
自主 IP 项目	无
有无无形资产开发	待开发中
培训项目	篮球、游泳等
有无信息发布平台	有，微信公众号（无订场功能），功能待完善中

（3）“两改”反馈信息

功能问题产生原因	<p>场馆规划选址不合理；</p> <p>场馆结构布局不合理；</p> <p>前期空间设计与运营需求严重脱节。</p> <p>场馆工艺不足导致能耗增加</p>
影响改造主要原因	资金不足、建筑本体、空间结构难以改造
新改扩建计划	有，游泳馆恒温改造

目前改革路径	事业单位（体育发展中心）监管，委托专业公司运营
现行机制存在问题	体育项目投资决策效率低

2、现场座谈

场馆现状	<ol style="list-style-type: none"> 1、体育中心位于城市北郊，规划选址不合理影响功能使用。 2、场馆运营业态单一，大型活动少，主要业态为体育及培训功能。 3、场馆可使用场地、功能空间较少，且到达人流小，多业态布局困难。 4、场馆空间结构不符合多功能多业态使用要求，影响功能使用。 5、场馆赛事功能用房配置、看台布局形式等不合理，影响赛事功能。 6、场馆设施相对陈旧老化。 7、室内游泳馆非恒温，影响赛事及全民健身使用。 9、由于无演艺资源，体育中心无举办文艺演出。 10、由于资金不够、体育中心无承办各类业余比赛。 11、人员规模：20人以下，在编14人。
安全隐患	<ol style="list-style-type: none"> 1. 为地震后援建项目，不具备竞技赛功能，游泳池也不恒温。找了运营公司，从2021.3.1日开始接手，到目前为止，一直在进行小修补，小改动的状况，基本还未正式运营。 2. 现场反馈目前为止，很多功能都不完善。 3. 钢结构也存在锈蚀，局部脱层脱落的现象。 4. 设施设备普遍老化，后期维护保养方面也有待提高。
改革需求	<ol style="list-style-type: none"> 1、体育中心有扩建计划，准备先行扩建部分室外活动场地，增加可利用场地数量，丰富体育功能。 2、体育中心希望进行功能改造，但存在资金不足，且成本高回报低的问题。 3、建议根据需求完善功能空间；并布置适当集装箱式产业功能，丰富体育中心业态，吸引人流，逐步打造体育服务综合体。 4、名山有得天独厚的旅游文化资源（茶文化），建议体育中心结合文化、旅游、体育一体化打造泛体育产业。

2.5.3 芦山县体育馆



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2013 年
场馆类型	集中型体育中心（体育馆、游泳馆、室外场地）
地理位置	市中心
投资主体	政府投资
产权归属	当地政府
人员情况	12 人（在编 11 人、临聘 1 人），另有退休 6 人。
场馆概况	芦山县体育馆为“5.12”灾后重建项目，始建于 2009 年，位于芦山县芦阳镇迎宾大道 195 号，建设规模为 7583.86 平方米，设计座位 3016 座，是一座能够承办市以上各项比赛，并能够成为临时抗震救灾指挥中心、医疗救助中心等现代化室内综合型体育场馆。体育馆作为综合体育场馆，气排球与羽毛球是共用场地，馆内设乒乓球桌 6 张，篮球有独立的篮球场。体育公园设篮球场一片，网球场一片，五人制足球场一片。

(2) 运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
--------	----------

场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、文化演艺、会议等
收入构成	行政划拨
财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	足球、篮球、排球、乒乓球、羽毛球等
免低开时段	免费开放：室内开放时间段为：9:00—20:30，室外全天候开放。
年均开放接待人数	3.2 万人次
举办文艺演出频率	2 次/年
举办体育比赛频率	1 次/月
地方特色赛事活动	无
有无无形资产开发	无
培训项目	棋类、球类
有无信息发布平台	无

(3) “两改”反馈信息

功能问题产生原因	场馆规划选址不合理 场馆设施普遍陈旧老化
影响改造主要原因	资金不足、建筑本体、空间结构难以改造、投资收益低
新改扩建计划	无
期望的改革路径	事业单位—成立体育产业中心监管，委托专业公司运营

2、现场座谈

场馆现状	<p>1、除游泳馆外，体育场馆实行全免费开放政策，社会效益好，但未产生经济效益。</p> <p>2、体育场馆功能业态相对单一，除主馆内体育、演艺、集会功能外，无其他泛体育产业。</p> <p>3、体育馆为全芦山县唯一社会化体育场馆，为承担整个县体育、演艺、集会等相关活动重要场所。</p> <p>4、全县人口较少（城区约 3 万人），体育消费水平较低，但乒乓球、羽毛球、篮球等全民健身活动群众基础较好，整体场地缺口大。</p> <p>5、体育场馆 2020 年经洪水侵袭，需整体进行安全检查。</p> <p>6、体育场馆场地设施普遍陈旧老化，如体育馆灯光、木地板（洪水浸泡）</p>
------	---

	<p>急需改造。</p> <p>7、人员规模：在编 11 人，退休 6 人，临聘 1 人。</p>
安全隐患	<p>1. 该场馆已建成 8 年，组织过当地春晚及大型活动，功能上比较重要，但是政府给的经费不高。</p> <p>2. 出隐患的问题比较多，比如灯光需要改造，漏水比较严重，导致地板都损坏了。</p> <p>3. 钢结构也存在局部锈蚀的问题，还发生过洪灾，有一定的安全隐患。</p> <p>4. 在消防上问题较多，也有待提升。</p>
改革需求	<p>1、体育公园有功能改造意愿与需求，但存在资金困难情况。</p> <p>2、体育公园愿意引入运营单位，但缺乏相关政策指导。</p> <p>3、建议合理利用体育馆平台空间，依需求完善相关泛体育产业功能，或布置适当集装箱式产业功能；丰富体育公园业态，逐步打造体育服务综合体。</p>

2.6 广元市

2.6.1 广元市澳源体育中心



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2012 年，游泳馆 2018 年
场馆类型	集中型体育中心
地理位置	市中心
投资主体	政府投资（澳门援建，一场一馆等）
产权归属	当地政府
人员情况	50 余人
场馆概况	<p>广元澳源体育中心（20000 座体育场、3000 座体育馆、室外运动场地及附属配套设施。）是澳门援建广元市“5.12”汶川地震灾后恢复重建的重点项目，总投资 2 亿元人民币，规划占地 376.66 亩，总建筑面积 25500 平方米，建设工期为 36 个月，于 2009 年开工建设，2011 年竣工并投入使用。</p> <p>游泳馆占地约 40 亩，建筑面积 14742 平方米，座席 1500 座。内设 50 米标准比赛池、训练池、跳水池各一个及相关配套设施和功能用房，建设标准为乙级。项目总投资 13797 万元，建设周期两年，2015 年 11 月开工，2018 年 4 月 25 日竣工并投入使用。</p>

(2) 运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位、委托运营（国有企业）
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、餐饮、商务办公、文化演艺、亲子娱乐、商业零售、会议会展、休闲公园、教育培训等
收入构成	行政划拨与场馆经营收入相结合
财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	足球、篮球、排球、田径、乒乓球、羽毛球、武术（跆拳道）、门球、游泳、舞蹈操类、网球、台球、自行车骑游等
免低开时段	<p>1、游泳馆及室外泳池</p> <p>（1）广元市业余体校训练时间</p> <p>周一至周五下午 18:30—20:30；双休日、国家法定假日、学校寒暑假： （冬季）上午 10:00—12:00、下午 14:00—17:00；（夏季）上午 09:00—12:00、下午 14:30—17:00。</p> <p>（2）免费开放时间</p> <p>夏季：每周一、三、五早上 07:00—08:30（开放负一楼训练池）</p>

	<p>冬季：每周一、三、五早上 08:00——09:30（开放负一楼训练池） 每年 8 月 8 日全民健身日全天开放（限人数开放）</p> <p>（3）低收费开放时间</p> <table border="0" data-bbox="434 376 1422 609"> <tr> <td>冬季</td> <td>夏季</td> <td></td> </tr> <tr> <td>早场 10:00——12:00</td> <td>09:00——12:00</td> <td>20 元/人</td> </tr> <tr> <td>下午 13:30——16:30</td> <td>14:00——17:00</td> <td>28 元/人</td> </tr> <tr> <td>晚场 17:00——21:00</td> <td>17:00——22:00</td> <td>38 元/人</td> </tr> </table> <p>（4）室外游泳池：低收费开放时间：6—8 月的 09:00—21:00</p> <p>2、体育场</p> <p>（1）广元市业余体校训练时间 周一至周五：16:00—20:00；双休日、国家法定假日、学校寒暑假： 每天 08:00—12:00</p> <p>（2）免费开放时间 双休日周六、周日 12:00—20:00；国家法定假日每天 12:00—20:00； 学校寒暑假周六、周日 12:00—20:00；8 月 8 日全民健身日 08:00—20:00</p> <p>3、室外场地（门球场、篮球场、健身广场、地掷球场、羽毛球场、 乒乓球场、足球田径训练场、网球场、健身路径） 免费开放：夏季 06:00—20:00；冬季 07:00—19:00。</p> <p>4、体育馆</p> <p>（1）广元市业余体校训练时间：日常周一至周五：16:00—20:00； 双休日、国家法定假日、学校寒暑假：每天 08:00—12:00。</p> <p>（2）免费开放时间：日常周一至周五：08:00—16:00；双休日周六、 周日 12:00—20:00；国家法定假日每天 12:00—20:00；学校寒暑假 每天 12:00—20:00；8 月 8 日全民健身日 08:00—20:00。</p>	冬季	夏季		早场 10:00——12:00	09:00——12:00	20 元/人	下午 13:30——16:30	14:00——17:00	28 元/人	晚场 17:00——21:00	17:00——22:00	38 元/人
冬季	夏季												
早场 10:00——12:00	09:00——12:00	20 元/人											
下午 13:30——16:30	14:00——17:00	28 元/人											
晚场 17:00——21:00	17:00——22:00	38 元/人											
年均开放接待人数	100 万人次												
举办大型活动次数	30 次/年（文化演艺 1 次、专业体育赛事 9 次、业余体育赛事 9 次、 企事业单位活动 6 次、会议会展 2 次、商业活动 3 次）												
特色赛事或自主 IP	柔力球项目												

有无无形资产开发	有，广告及赛事冠名
培训项目	足球、篮球、沙滩排球、乒乓球、羽毛球、游泳、网球等
有无信息发布平台	有，微信公众号（无订场报名功能）

(3) “两改”反馈信息

功能问题产生原因	前期空间设计与运营需求严重脱节
影响改造主要原因	资金不足、投资回报低
新改扩建计划	有，增加 20 亩文体娱乐用地（服务综合体）
目前的改革路径	事业单位监管，专业公司运营（游泳馆、篮球广场、网球广场等）

2、现场座谈

场馆现状	<ol style="list-style-type: none"> 1. 场馆体育产业配套功能缺乏，且无统一规划，后期运营条件不足 2. 游泳跳水馆针对全民开放，但更衣、淋浴空间不足。运营方以进行了改造提升，花费约 400 余万元。 3. 室外运动场地功能设置不合理，缺少针对青少年培训的五人制、七人制球场。 4. 室外公共配套设施缺乏，缺少公共卫生间。 5. 风雨篮球馆运营良好，考虑了自然通风采光遮阳设计。但屋面采用阳光板，存在漏水问题，且对篮球木地板形成破坏。 6. 在体育场大平台下，运营增加了乒乓球馆及配套服务，丰富了体育中心业态。 7. 拟新增在 13 亩地内新建体育服务综合体，设置运动员公寓及配套产业，增加体育中心造血能力。 8. 场馆由体育局和国有企业共同运营管理，兼顾了体育中心社会效益（免开低开）和经济效益（有所盈利），是很好的尝试。
安全隐患	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本场馆已进行过改造，在改造前都有正规的设计及施工，属于公益一类； 2. 场馆采光井存在漏水现象，地下室也有漏水现象，在电缆穿钢管的地方，反馈说用五六年就出现问题，就存在漏水现象。 3. 屋顶钢结构也存在锈蚀、涂层脱落现象。 4. 定期进行了安全检查，都是自己人进行巡查，未请专业的单位对其检查。

改革需求	<p>1. 室外运动场地根据广元当地的情况，进行改造提升，以满足当地体育运动的需求。</p> <p>2. 充分利用体育中心流量，设置体育服务设施，提升体育中心的服务品质和盈利能力。</p> <p>3. 对现有体制进行制度化，标准化建设，协调场馆部和运营公司职能。</p>
------	---

2.6.2 旺苍县文化体育中心



1、问卷反馈

(1) 基本信息

建成时间	2012 年
场馆类型	集中型体育中心
地理位置	城市近郊
投资主体	政府投资
产权归属	当地政府
人员情况	29 人（在编 13 人、临聘 16 人），无退休人员。
场馆概况	占地 138 余亩，投资 1.2 亿元。建有文化馆、图书馆、体育场、体育馆、避难场所、救灾物资仓库建设等 12 个场馆。2012 年元月正式投入运行，可为 10000—15000 群众提供场所避难。其中体育场占地 35000 平方米，5000 座，

	<p>内设足球场、8×400m 标准塑胶跑道和田径比赛场地。能承办省级田径、足球单项赛事及市县级大型群众文化体育活动。体育馆占地 7000 平方米，3000 座。可承办省级篮球、排球、乒乓球、举重、跆拳道、体操等单项赛事，也可兼顾市县级大型集会以及各种庆祝活动、文化展览、文艺演出等。2014 年县财政投入 960 万元的大型室内恒温游泳馆项目已完工投入使用。</p>
--	--

(2) 运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、商务办公、文化演艺、亲子娱乐、商业零售、会议会展、休闲公园、教育培训、交通集散等
收入构成	行政划拨
财政补贴	免低收费开放补助、赛事活动补贴、维修维护补贴
免低开项目	足球、篮球、排球、田径、乒乓球、羽毛球、武术（跆拳道）、门球、游泳、舞蹈操类、网球等
免低开时段	<p>(1) 免费开放</p> <p>体育场、体育馆、乒乓球馆、健身中心、网球场：周一至周五上午 8：30—11：30、下午 14：30—21：00；公休日、法定节假日、学校寒暑假上午 8：30—11：30、下午 14：30—21：30；全民健身日上午 8：00—12：00、下午 14：30—22：00。</p> <p>(2) 低收费开放</p> <p>恒温游泳馆：13：00-20：30</p>
年均开放接待人数	22 万人次
举办文艺演出频率	4 次/年
举办体育比赛频率	6 次/年
地方特色赛事活动	地方篮球比赛
有无无形资产开发	广告业务
培训项目	乒乓球、羽毛球、游泳等
有无信息发布平台	无

(3) “两改”反馈信息

功能问题产生原因	场馆设施普遍陈旧老化
----------	------------

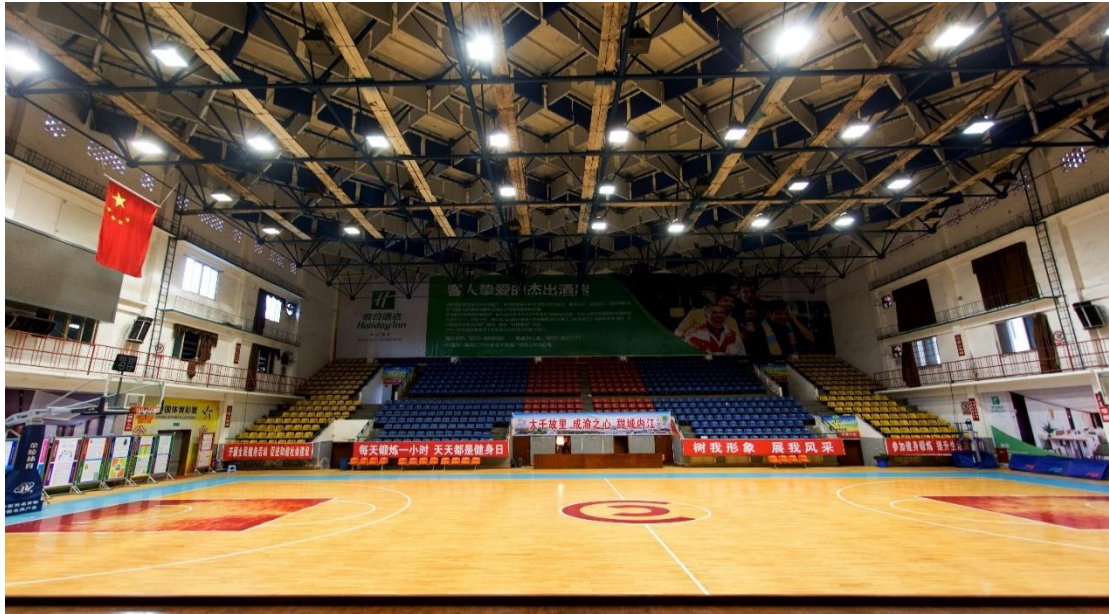
影响改造主要原因	资金不足、建筑空间结构难以改造
新改扩建计划	无
期望的改革路径	事业单位—成立体育产业中心监管，委托专业公司运营 (员工激励机制不足)

2、现场座谈

场馆现状	<ol style="list-style-type: none"> 1. 体育馆、游泳馆玻璃屋面，场馆能耗大，且存在漏水问题。管理部门增设了遮光膜。 2. 游泳馆钢结构腐蚀，存在安全隐患 3. 健身房全免开，健身设备闲置损坏严重。 4. 场馆部分功能闲置 5. 场馆离城市核心区较远（3-4 公里），缺乏产业配套，场馆运营现状不佳。场馆造血能力差，依靠政府财政拨款维持。 6. 体育馆混凝土屋面存在漏水问题，墙面剥落，家具损坏。 7. 体育场结构存在沉降。 8. 搏击馆有学员 200 多人，搏击运动在当地存在市场。
安全隐患	<ol style="list-style-type: none"> 1. 场馆设施老旧，老化严重。 2. 场馆室外无公共厕所，运动人员上厕所都需要到馆内来，使用不便利。 3. 存在严重漏水现象，个别地方漏水导致混凝土结构里面的钢筋都已锈蚀且墙体有裂缝产生，影响到结构安全。 4. 游泳馆上也漏水严重，网架等钢结构锈蚀严重，特别是在支座处也严重锈蚀，已经影响到结构的安全。
改革需求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 屋面防水，钢结构，设施设备需进行整体检测维修，保证场馆安全性； 2. 统筹规划体育产业，打造体育服务综合体； 3. 对现有管理机制进行改革，引入市场化手段促进体育产业发展。

2.7 其他（参与座谈会）

2.7.1 内江市梅家山体育馆（场）



1、基本信息

建成时间	1990 年
场馆类型	分散型单体场馆（体育馆、体育场）
地理位置	市中心
投资主体	政府投资
产权归属	当地体育主管部门
人员情况	共 35 人（在编 25 人、临聘 10 人），另有退休 12 人。

场馆概况	<p>(1) 体育馆：于一九八六年开工建设，于一九八七年竣工并投入使用，建筑面积 3672 平方米，总投资 1739000 元，看台上能容纳 1700 人。内有标准篮球场 1 个、标准排球场一个、可折叠式塑胶羽毛球场一个可进行篮球、排球、羽毛球、柔道、武术等体育项目的比赛。</p> <p>(2) 体育场：于一九八八年开工建设，于一九九〇年竣工并投入使用，建筑面积 27000 平方米，总投资 4664145 元。在 2008 年底，体育局投资 400 万元进行了场地改造，改造后的体育场设看台座位 8700 座，按照国际田联标准设置的透气型塑胶标准田径跑道 8 条、进口草丝的人工草坪足球场 1 个（也可以作为小足球场 2 个）、健身路径 1 套，室内还设有力量训练房 1 个，健身房 1 个。可以进行田径、足球等体育项目活动。</p>
------	---

2、运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）
收入构成	行政划拨与场馆经营收入相结合
财政补贴	场馆运营补贴、免低收费开放补助
免低开项目	足球、篮球、乒乓球、羽毛球等
免低开时段	<p>(1) 体育馆免低开时间：</p> <p>上午 9:30—11:30 羽毛球项目免开时段</p> <p>下午 14:30—16:30 羽毛球项目低开时段</p> <p>下午 16:30—18:30 运动队篮球培训免开时段</p> <p>晚上 19:00—21:00 羽毛球项目低开时段</p> <p>(2) 体育场免低开时间：</p> <p>早上 6:00— 9:00 群众健身免开时段</p> <p>上午 9:00—12:00 学校体育教学免开时段</p> <p>下午 14:30—17:00 学校体育教学免开时段、17:00—19:00 业余体校训练免开时段</p> <p>晚上 19:00—21:00 周一、二足球项目低开时段，周三至周日群众健身免开时段</p> <p>健身训练房开放时间：</p>

	下午 16:00—21:00 低开时段（周一至周五） 上午 9:00—11:30 低开时段（周六、周日） 下午 14:30—17:30 低开时段（周六、周日）
年均开放接待人数	60 万人次
举办文艺演出频率	1 次/月
举办体育比赛频率	2 次/月
地方特色赛事活动	无
有无无形资产开发	无
培训项目	羽毛球、篮球、排球、轮滑等
有无信息发布平台	无

3、“两改”反馈信息

功能问题产生原因	场馆规划选址不合理（目前而言位于市中心无拓展空间） 场馆工艺不足导致能耗增加 场馆设施普遍陈旧老化 传统事业管理模式制约经营者的积极性和创造性
影响改造主要原因	资金不足、建筑空间结构难以改造、投资回报低
新改扩建计划	有，未明确
期望的改革路径	不需要改革

2.7.2 乐山市体育中心



1、基本信息

建成时间	1994 年
场馆类型	集中型体育中心
地理位置	市中心
投资主体	政府投资
产权归属	当地政府
人员情况	78 人（在编 20 人、临聘 58 人），另有退休 11 人。
场馆概况	总占地面积 160 余亩，有建筑面积 16025 m ² 容纳观众 18000 余名的体育场、建筑面积 5880 m ² 容纳观众 3000 余名的体育馆、建筑面积 7230 m ² 容纳观众 1500 余名的游泳场以及 4 片网球场、4 片风雨棚篮球场、4 片门球场、8 片羽毛球场、16 张乒乓球桌等体育场馆。辖内有宾馆、餐饮、体育器材销售等休闲、娱乐设施，是目前乐山市规模最大，设施功能最齐全，集大型活动、体育比赛、文艺演出、全民健身、休闲娱乐等于一身的现代化多功能场所。

2、运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、商务办公、酒店、教育培训等

收入构成	行政划拨
财政补贴	场馆运营补贴、免低收费开放补助、赛事活动补贴、维修维护补贴
免低开项目	足球、篮球、排球、田径、乒乓球、羽毛球、门球、游泳、网球等
免低开时段	免低开时间： 体育馆（羽毛球） 08:30-11:30（免费） 14:00-17:30（低收费） 18:30-21:00（低收费） 体育场跑道 06:30-11:30（免费） 18:30-21:00（免费） 体育场草坪（限周末两天） 14:00-17:30（低收费） 游泳馆 06:30-08:30（低收费） 14:00-17:30（低收费） 网球场 12:00-14:00（免费） 14:00-17:30（低收费） 健身广场 06:30-21:00（免费） 篮球健身长廊 06:30-21:00（免费） 门球健身长廊 06:30-11:30（免费）08:30-11:30（免费）14:00-17:30（免费） 乒乓球健身长廊 06:30-21:00（免费）、羽毛球健身长廊 06:30-21:00（免费）、健身路径长廊 06:30-21:00（免费）
年均开放接待人数	约 110 万人次
举办文艺演出频率	政策不允许
举办体育比赛频率	有，未明确
地方特色赛事活动	幼儿足球及门球赛事活动
有无无形资产开发	无
培训项目	足球、篮球、羽毛球、游泳、网球、艺术体操、网球、跆拳道、轮滑等
有无信息发布平台	有，微信公众号（无订场报名等功能）

3、“两改”反馈信息

功能问题产生原因	场馆工艺不足导致能耗增加 场馆设施普遍陈旧老化 传统事业管理模式制约经营者的积极性和创造性
影响改造主要原因	正在改造中

新改扩建计划	有，正在改造中
期望的改革路径	无转制计划 (先进的管理理念和经验吸收存在机制体制障碍、内部人才培养和晋升机制缺乏)

2.7.3 达州市体育中心



1、基本信息

建成时间	2006 年
场馆类型	集中型体育中心
地理位置	城市次中心
投资主体	政府投资
产权归属	当地政府
人员情况	共 76 人（在编 35 人、临聘 41 人），另有退休 8 人。
场馆概况	位于达州市西外新区，总占地面积 202.34 亩，总建筑面积 98861 平方米，总投资近 3 亿元。体育中心由一座 3 万人体育场、一个 3 千座体育馆和一个建筑面积 7560 平方米的综合训练馆三大主体建筑构成。另有两片室外游泳池、一片足球训练场、门球场、露天篮球场、两片网球场及附属设施，组成现代

化、标准化、人性化的“绿色体育公园”。

2、运营管理信息

运营管理体制	差额拨款事业单位
场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）、餐饮、商务办公、文化演艺、会展、休闲公园、教育培训等
收入构成	行政划拨与场馆经营收入相结合
财政补贴	免低收费开放补助
免低开项目	足球、篮球、排球、田径、乒乓球、羽毛球、武术（跆拳道）、游泳、舞蹈操类、网球等
免低开时段	<p>（1）体育场</p> <p>免费开放时间：06:30-11:30、14:00-16:00、19:30-21:00。</p> <p>（2）体育馆</p> <p>全天免费开放时间：法定节假日及每月下旬后两个星期日。</p> <p>时间段免费开放：上午：8:00—12:00</p> <p>低收费：下午：14:00—17:00</p> <p>篮球训练：下午：17:00-19:30</p> <p>（3）训练馆</p> <p>全天免费开放时间：法定节假日及每月下旬后两个星期日。</p> <p>低收费开放时间：7:30—21:00。</p>
年均开放接待人数	50 万人次
举办文艺演出频率	1 次/月
举办体育比赛频率	1 次/周
地方特色赛事活动	周末足球联赛
有无无形资产开发	无
培训项目	足球、篮球、乒乓球、羽毛球、柔道、游泳、网球等
有无信息发布平台	无

3、“两改”反馈信息

功能问题产生原因	<p>前期空间设计与运营需求脱节</p> <p>场馆设施普遍陈旧老化</p>
----------	--

影响改造主要原因	场馆建筑空间结构难以改造
新改扩建计划	有，新建室内恒温游泳馆
期望的改革路径	不需要改革

2.7.4 南充市青少年儿童业余体校（乒乓球馆）



1、基本信息

建成时间	1999 年
场馆类型	分散型单体场馆（乒乓球训练馆）
地理位置	市中心
投资主体	政府投资
产权归属	当地体育主管部门
人员情况	38 人
场馆概况	南充市青少年儿童业余体校利用业余时间，对少年、儿童运动员进行专项运动教学训练，参加省、市区各级各类中小学生运动会，向省和国家体育部门输送专业运动员。指导各中小学开展学校体育工作，加强对全区体育市场的管理。（乒乓球馆）

2、运营管理信息

运营管理体制	全额拨款事业单位
--------	----------

场馆主要业态	体育（赛事、培训、健身等）
收入构成	行政划拨
财政补贴	无
免低开项目	乒乓球
免低开时段	主要以专业训练和业余培训为主
年均开放接待人数	训练和培训人群
举办文艺演出频率	无
举办体育比赛频率	2次/年
地方特色赛事活动	无
有无无形资产开发	无
培训项目	乒乓球
有无信息发布平台	无

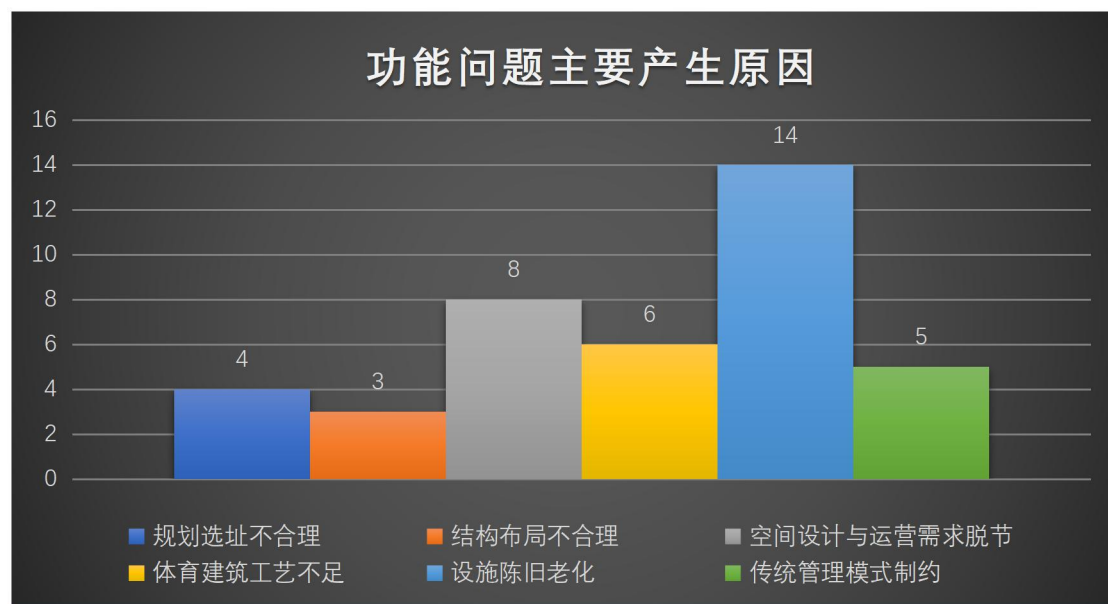
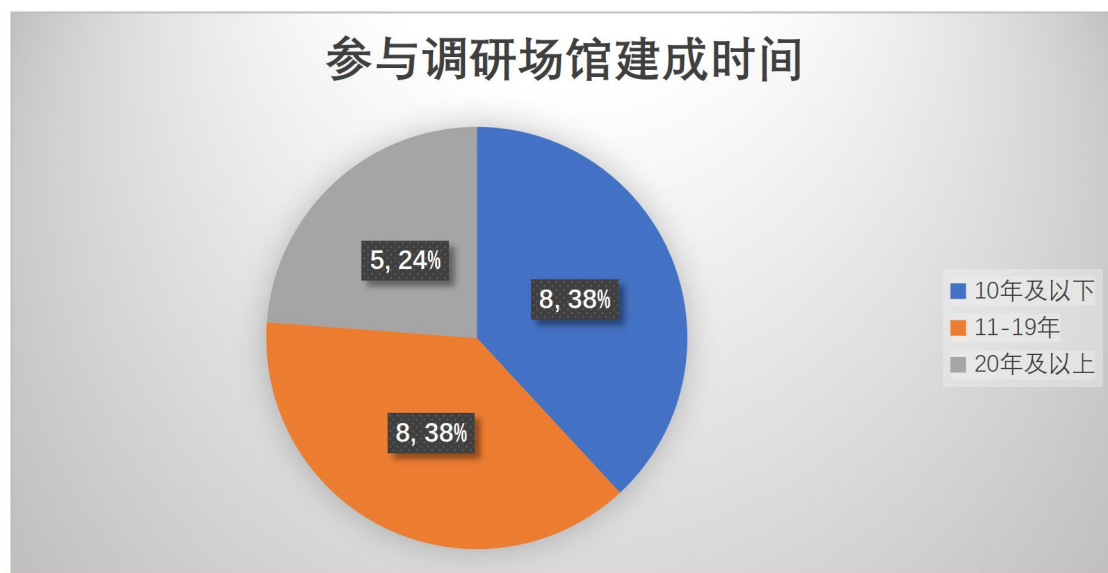
3、“两改”反馈信息

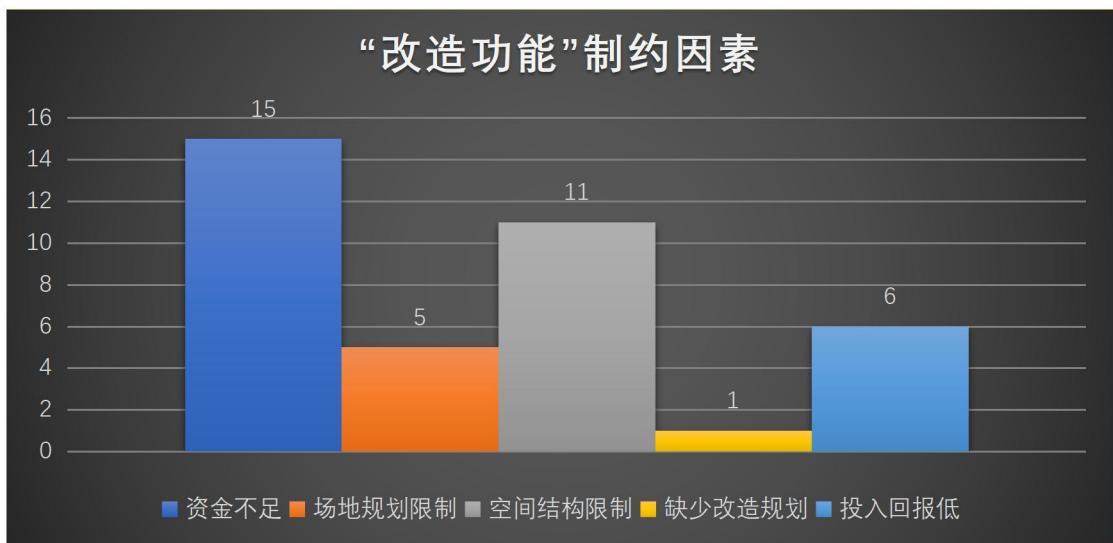
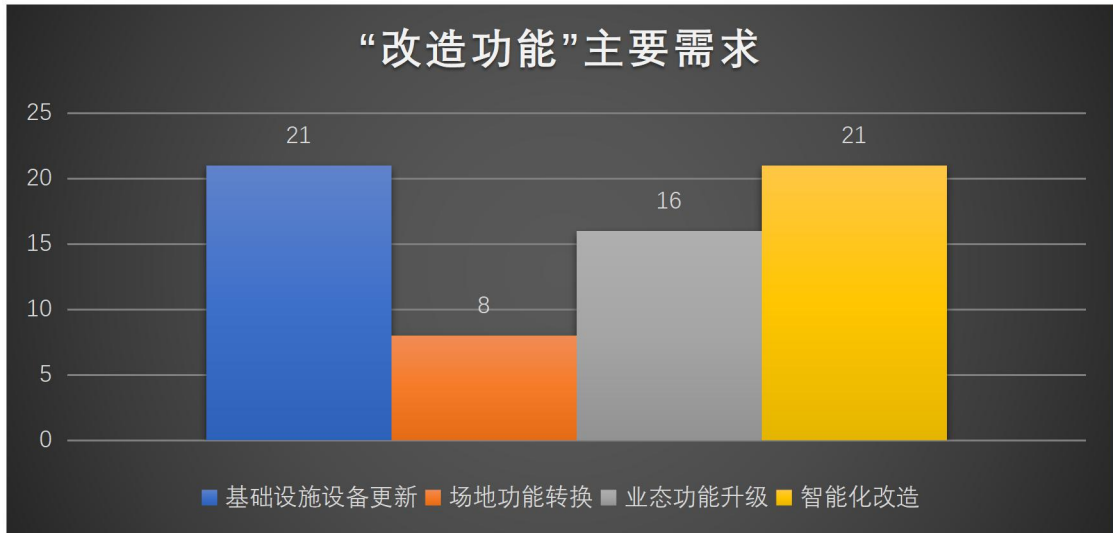
功能问题产生原因	场馆规划选址不合理（目前而言位于市中心无拓展空间） 前期空间设计与运营需求严重脱节 场馆工艺不足导致能耗增加 场馆设施普遍陈旧老化
影响改造主要原因	资金不足、建筑本体、空间结构难以改造
新改扩建计划	有，将场馆改建成两层
期望的改革路径	不需要改革

2.8 小结

1、改造功能

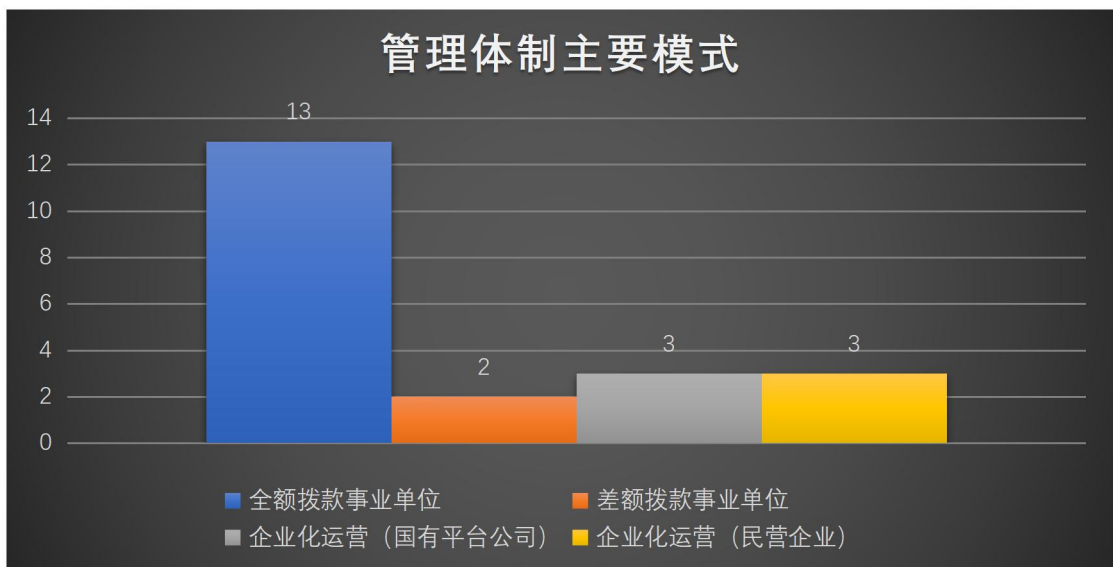
目前参与调研的 21 个公共体育场馆中，建成时间在 10 年及以上的老场馆约占总数的 62%，其中建成时间 10 年及以下为 8 个，11-19 年为 8 个，20 年及以上为 5 个。根据反馈信息，造成功能问题产生的主要原因有规划选址不合理、结构布局不合理、空间设计与运营需求脱节、体育建筑工艺不足、设施陈旧老化、传统管理模式制约；各调研场馆均存在“功能改造”需求，最主要的改造需求为基础设施设备更新、场地功能转换、业态功能升级、智能化改造；影响和制约功能改造的原因主要为资金不足、场地规划限制、空间结构限制、缺少改造规划、投入回报低。



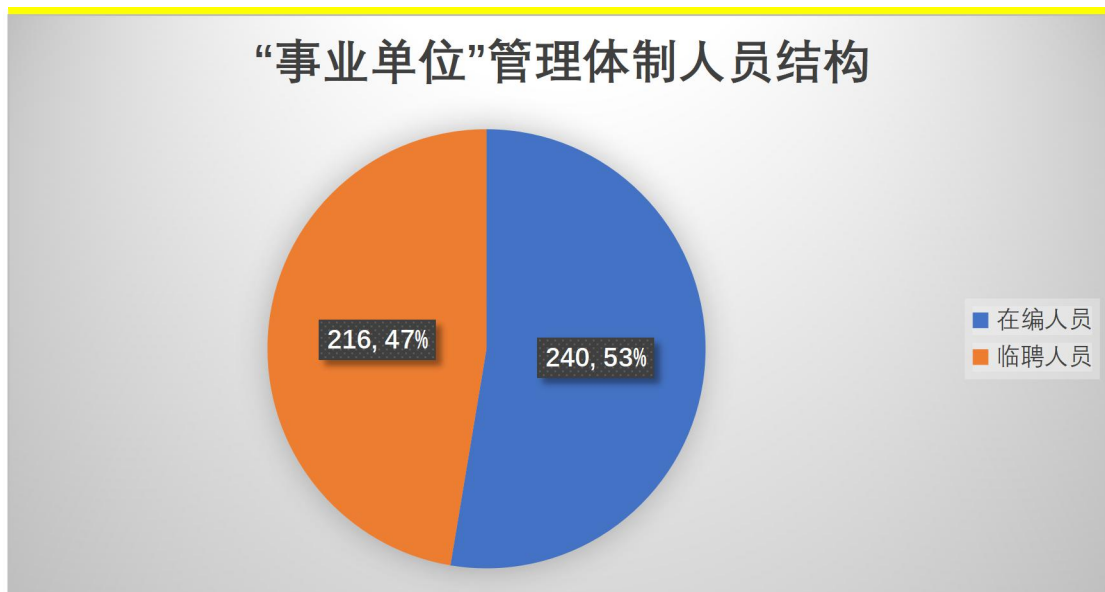


2、改革机制

在参与调研的公共体育场馆中，运营管理体制为以下四类，其中事业单位管理运营体制约占总数的 71.4%。

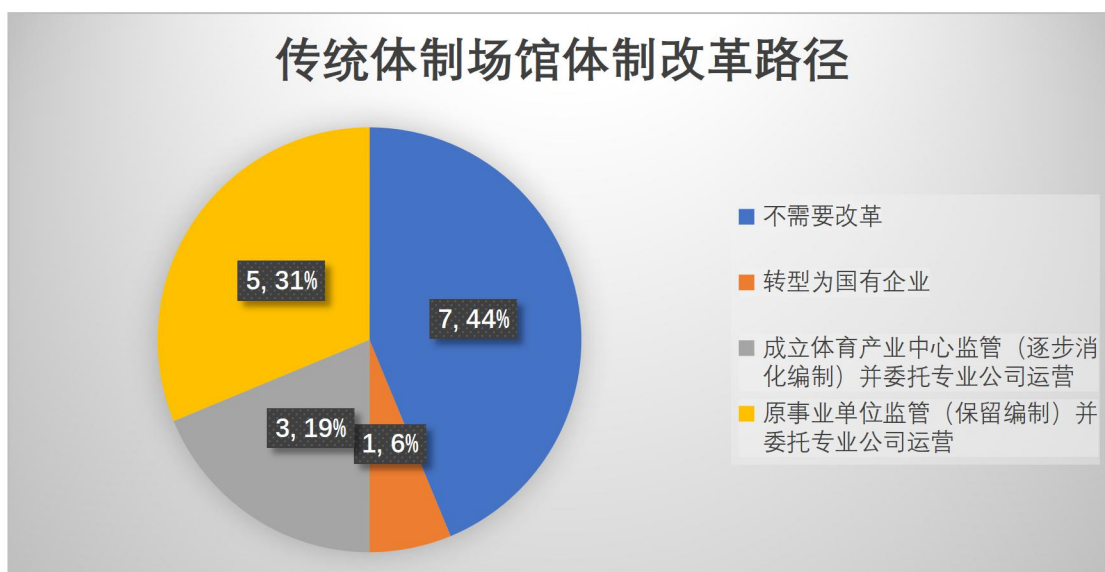


采用事业单位管理运营体制的 15 个公共体育场馆中，在编人员总数为 240 人，占总数的 53%，临聘人员总数为 216 人，占总数的 47%



采用企业化运营的 6 个公共体育场馆（阿坝州全民健身中心、遂宁市体育中心、遂宁船山体育馆、宜宾南溪区文体中心、雅安名山区体育中心、广元澳源体育中心）中，最早的于 2015 年进入企业化运营，目前有 3 个项目已实现盈利（含免低开补助及运营补贴），各项活动举办数量及服务人次均高于项目进行企业化运营前水平或同等体量的传统体制内场馆。

除已进行企业化运营的场馆外，在针对事业单位性质场馆改革路径的选项中，“不需要改革”占比最高，随后分别是原事业单位监管（保留编制）并委托专业公司运营；成立体育产业中心监管（逐步消化编制）并委托专业公司运营；转型为国有企业。



3 “两改”的现实困境

3.1 “改造功能”方面

3.1.1 区位影响发展动力

根据上述调研信息，存在场馆选址影响功能改造的现象，一些场馆因建造年限较早，随着时间的推移，城市的发展，周边已无可用于扩展的空间。一些场馆特别是近期新建的场馆选址于郊区，周边配套商业设施不够成熟，区位条件相对较差，场馆改造的成本较高，投资收益较低，导致改造动力不足。

3.1.2 场馆规划设计不足

根据调研情况和长期以来的国情，场馆规划多数仅考虑服务大型赛事，与城市发展规划脱节，对于影响其后续运营管理及提供服务能力的规划关注不够。主要表现在：第一，场馆用地性质多为体育用地，只能满足大型赛事或全民健身等公共体育服务功能，在建设之初未配套相应的商业设施和非体用地，导致场馆在后期运营中“非体”功能无法落地。第二，场馆建设与城市发展不同步，我国场馆多是为了满足大型赛事的需要，其附属空间设计一般仅能满足赛时需要，不利于开展赛后运营，后期改造成本过高。第三，四川两次地震灾后重建的一批场馆，受建设周期和建设经费影响，多数场馆可拓展用于其他服务业态的空间非常有限，可进行的场馆改造不多。

3.1.3 现行政策法规束缚

涉及到业态布局和增加的改造调整，大部分场馆也面临着一定程度上的政策法规的刚性束缚，其具体表现在以下三个方面：

第一，现行政策法规对场馆改造，特别是引入非体业态有着较为严格限制。此外，现有的场馆绝大多数用地性质为体育用地，需要引进商业业态，场馆内部闲置体育用地需要调整成商业用地或混合用地，但目前体制下，调整难度较大。

3.1.4 场馆管理体制限制

场馆运营管理机构多为事业单位，人、财、物等严格按照行政事业单位的管理规范进行管理，人员纳入事业编制管理、资产纳入国有资产管理，财务执行预算管理，具有较强刚性，灵活性相对不足。场馆“功能改造”过程中，需要引入多元业态，加强与相关运营机构的合作，但受制于事业单位的管理体制，机制不够灵活，与相关运营机构合作不够顺畅，导致难以引入社会力量参与场馆的改造。

3.1.5 缺乏改造资金来源

调研中绝大多数公共场馆都表示有改造的意愿，但缺乏改造资金来源，特别是一些经济落后地区，场馆的日常支出费用均来自免低收费开放的补助资金，资金来源单一，维持目前的现状已然不易，无法将改造意图付诸实施。同时，因将“免低收费开放”作为场馆的主要工作，甚至是唯一工作，导致即使进行改造，但收益回报很低，也在一定程度上打击了改造的积极性。

3.1.6 缺乏改造建设指引

目前，公共体育场馆的功能改造建设还处于起步阶段，虽然已有部分成功案例，但各地对于现有场馆改造建设仍缺乏可资借鉴之经验，在功能定位、商业模式、业态布局、政策适用等方面

存在诸多困难，缺乏具有指导性和可操作性的改造建设指引，致使各场馆难有统一路径，不可避免地要走一些弯路，如部分改造后的场馆由于消防、土地性质等方面的原因被相关部门处罚，需要缴纳大量罚金，对场馆规划改造带来不利影响。

3.2 “改革机制” 方面

3.2.1 “三权” 职责难以明晰

目前公共体育场馆绝大多数由国家投资建设属于国有资产归国家统一所有。专业运营公司作为市场主体，拥有相关运营经验和资源。体育行政部门作为政府主管体育工作的职能部门，应行使包括公共体育场馆在内的体育事业的监督管理职能。所有权、运营权和监督管理权的相关职责应秉持“专业人干专业事”的原则，才能更充分释放公共体育场馆的效能。但在现实情况和调研过程中，既当裁判员又当运动员的现象屡见不鲜，同时一些由政府平台公司投资兴建的场馆，在建成后交由二级公司运营管理，缺乏相应的市场经验和资源，同体育行政部门也无法形成顺畅的沟通和监管机制，容易造成公共体育场馆体育本体产业落地难、相关扶持资金划拨难、必要监督指导介入难等问题。

3.2.2 维护维修缺乏资金

公共体育场馆在使用过程中，必然面临设备和设施的老化和破损等问题。有些维修属于常用设备的日常维护，所需经费较少，但有些维修涉及场馆设施的更新改造，所需经费巨大。在调研过程中因体制制约，维护维修及更新改造的资金来源非常紧缺，以至于大多数场馆均存在各种类型的安全隐患，且维护维修只能小

修小补，更新改造基本也只限于将配套用房改为办公、培训或商业空间。在此背景下，场馆的运营效率和功能性不仅持续降低，还很有可能会造成安全事故。在进行机制改革后，在产权明晰的前提下，对大中修和主要设备更新进行界定，明确政府与运营公司双方维护责任，可在运营收益中提取相应份额作为维修基金，延长公共体育场馆的使用寿命。

3.2.3 人员安置存在难度

目前多数公共体育场馆属于事业单位运行体制，人员方面既存在编制内员工也存在聘用人员。在调研过程中，很多场馆管理者也表示支持公共体育场馆进行体制改革，以达到更好的运营效率和服务水平，但对于人员安置相关问题却是讳莫如深，特别是一些修建时间较早、员工数量较多的单位，人员安置难度较大；另一些人数较少的单位，也存在一些顾虑，但表示可以通过将其转为监管单位、保留相应人员的方式进行改革。

3.2.4 运营效益尚不均衡

场馆的运营效益主要包括社会效益和经济效益两个方面，在调研过程中，绝大多数的公共体育场馆所提供的公益性服务（免低收费开放等）都是满足或超出国家及地方相应标准的，有些消费水平较低的地区基本采用全免费开放的运营方式，虽然在一定程度上降低了民众健身的成本，增加了人气，社会效益得到了保证。但从长期来看，经济效益的缺失是不利于场馆的综合开发利用和产业开发的。随之而来会产生维修维护费用难以筹集、业态布置单一、运营管理者积极性降低、场馆改造滞后等相应问题。

4 “两改”的推动建议

4.1 “改造功能”方面

目前对我国场馆的研究侧重于存量空间的改革，较少考虑增量空间的规划利用问题。场馆改造建设需要改造实施主体突破传统规划思维，既眼于场馆存量空间的高效率利用，也要着眼于场馆周边区域增量空间的合理拓展，力求通过推动场馆存量空间与周边增量空间的协同发展来打造高效运营的综合体。同时，根据外部性理论，解决场馆外部性的基本思路是推动外部性的内部化。因此，场馆在改造建设的过程中除需要大力发展体育产业外，亦要注重商业业态的适度发展，努力推动场馆正外部性的内部化。

4.1.1 统筹规划设计，促进区域共同发展

成功运营的公共场馆对所在区域的全民健身和体育产业发展具有重要的推动作用，优质的赛事活动以及常态化的运营内容可以吸引大量客流，从而带动周边配套产业的发展，创造更多岗位，提高就业率。同时也需要周边居住人口支撑其日常运营。从国内外的先进经验来看，将公共体育场馆的改造建设纳入区域整体发展规划，统筹推进场馆与所在区域的建设，能够推动其成为城市发展与城市更新的催化剂，提升周边区域的发展活力和土地利用效能，促进区域产业结构转型升级。因此，针对大部分场馆规划设计先天不足的情况，建议各地借助新一轮城市规划编制和场馆功能改造契机，建立发改、建设、规划和体育等多部门联动机制，结合实际情况指导场馆改造建设，明确保障措施，将场馆

功能改造计划与区域发展规划、土地利用规划统筹编制，在场馆周边可开发的存量建筑或土地空间中布局部分商业、休闲娱乐等设施，形成以体育业态为主，多元业态融合发展的综合体，以促进场馆所在区域共同发展。

4.1.2 完善政策法规，增强政策支持力度

针对场馆改造建设，建议制定具体支持政策，加大放管服改革力度，简化相关审批流程。第一，建议优化现行的土地使用政策，场馆内部用于其他业态的用地面积不超过一定比例时，仍按照体育用地进行管理，消除用地政策对场馆改造建设的限制，为场馆改造建设提供便利；第二，建议优化现行的税收政策，改造后的场馆部分的资产和面积可以免征其房产税或城镇土地使用税等，若难以确定场馆的面积和资产的，建议根据场馆的面积和资产的大致占比，给予一定比例的优惠；第三，建议优惠能源价格，公共体育场馆承担了大量公益性工作，但目前大部分场馆的水、电、气还是执行的是商业标准，应当给予优惠价格，降低场馆运行成本。

4.1.3 加大改革力度，引入社会力量参与

事业单位管理体制对于场馆改造建设束缚较大，需要加大场馆改革力度，落实改革成效，引入社会力量参与改造，为其注入活力。通过引入社会力量参与场馆的改造，可有效缓解政府财政负担，减少政府投资可能带来的各种风险；由于社会力量的投资参与，可以使一些目前政府无力承担的场馆改造项目提前进行，能更好地满足公众需求；同时，社会力量为了减少风险，获得更

高收益，社会力量在对场馆投资改造项目的选择与业态的布局上更为慎重，更多考虑消费者和市场的需求，供给的服务内容能够更贴近群众需求，以满足群众多元化的服务需求。因此，场馆改造建设过程中应鼓励引入社会力量参与场馆改造建设，以进一步盘活现有场馆资源。

公共体育场馆引入社会力量，国务院和相关部委有多个文件明确支持。但由于涉及到多个政府部门的审批流程，以及原有体制内场馆人员的工作调整甚至人员分流，导致该项工作各地推进的速度缓慢。只有体育行政部门主动担当，做好项目可行性研究，制订项目科学的具体实施方案和绩效考评体系，才能有效推进该项工作进程。目前，四川省已有绵阳市涪城区、宜宾市南溪区等少数场馆成功引入了社会力量参与体育场馆的改造，并已取得显著效果，值得借鉴和推广。

4.1.4 统筹业态布局，确保场馆公益属性

场馆改造建设需要大量布局相关业态，以丰富服务内容，提升场馆可持续发展能力，为平衡场馆公益性与收益性的冲突，应统筹业态布局，合理规划引入相关业态，不能侵占场馆的主体部分和场馆的主体功能。应充分利用附属配套用房发展商业业态，或与周边区域统筹规划，分区发展不同业态，以实现功能互补，在最大程度上保证场馆公益性质的同时，大力发展相关配套服务业，以满足群众多元化、一站式服务需求。

4.1.5 制定改造指南，提供场馆改造借鉴

为避免盲目改造、随意改造致使国有资产流失、浪费，建议

结合各场馆改造建设实际，制定较为规范的改造指南，为场馆改造提供经验借鉴和指导。第一，建设规模上，明确不同体量大小的体育场馆改造标准及技术规范、结构、消防等内容；第二，在项目申报流程上，简化场馆改造的申报流程，开通绿色审批通道；第三，项目审核流程上，做到透明公开，避免产生负面影响；第四，管理方面，注重创新管理体制和运行机制，准确把握市场需求，打造项目特色，提高服务质量；第五，绩效考核方面，管理部门应加强日常监督和指导工作，并定期根据改造进度进行考核，明确奖惩制度，完善激励机制；第六，树立改造标杆，目前，体育总局已经公布了最新的体育服务综合体典型案例，建议可选择符合各体育场馆类型的典型案例进行深入剖析并将其改造建设成功经验进行推广。

4.2 “改革机制”方面

公共体育场馆的机制改革的核心是经营权的改革，针对公共体育场馆的所有权、经营管理权、监督权进行改革，形成“三权分立”的格局，让专业的人做专业的事，提高公共体育场馆的运营效率和收益，满足人民群众日益增长的健身休闲要求和个性化需求。

4.2.1 引入市场机制

场馆运营管理的核心任务是提供公共体育服务，在公共体育服务供给市场失灵的情况下，政府介入是必要也是必需的，但政府通过下属事业单位这种方式提供公共体育服务，在目前尚存在公共服务内容单一、效率低下、成本过高等众多问题。政府不能

完全替代市场，可行的路径是政府与市场合作，规避政府与市场各自的制度缺陷，引入市场机制，发挥市场在配置资源中的决定性作用和市场机制的制度优势，充分运用现代企业制度，提高场馆的运营能力。市场经济的主体是企业，企业的制度设计最为适合市场经济发展的需要，借助企业在校馆运营方面的能力、活力、资源以及资本等方面的专业优势，有助于提升场馆运营管理水平 and 公共服务能力。场馆机制改革应是政府主导下的改革，政府与市场合作，政府明确相应的公益目标和要求，在政府的监管下，通过企业和市场力量来提高场馆的公共体育服务水平和质量。

4.2.2 丰富改革路径

目前公共体育场馆的所有权绝大部分都属于国有，推进经营权属于公司的改革的路径是多元的，并非部分人理解和担心的只有事业单位改制成为企业这唯一的一条路。委托经营、事企合作、租赁、ROT 等多种形式都可以实现经营权属于公司的改革。各个场馆应根据自身的实际情况选择适合自身的改革路径。对于大部分事业单位而言，事转企可能并非是最好的路径选择，改革的阻力和难度相对较大，可通过保留事业单位，同时，成立运营公司，由事业单位授权运营公司进行运营。部分场馆可以通过 ROT 方式与社会力量合同，引入社会力量对现有场馆进行改造升级，双方共同成立运营公司，授予运营公司一定年限的经营权。

推进公共体育场馆经营权改革，可以用拓展的思维理解和认识“经营权”，场馆的经营权既可以是全部也可以是部分，场馆经营权授予公司既可以是全部也可以是部分，对于部分适合由事业单位运营管理的，如资产的维护、基本公共服务等，可以继续

由事业单位运营管理，对于部分难以由事业单位履行的运营管理职能如大型活动的引进与市场开发、文体活动的策划与执行、无形资产开发等市场化程度比较高的业务可以授予运营公司。

同时，将公共体育场馆的经营权授予公司，不能狭隘地认为只能授予一家公司，可以授予多家公司，鼓励分工与合作，引入更多专业机构，以促进场馆运营的专业化和运营效能的提高。场馆运营管理是一项专业性非常强、涉及面非常广的业务，依赖一家专业机构难以承担场馆运营的所有业务，需要借助更多的合作伙伴和服务供应商参与提供更多专业的服务来提升场馆的运营管理能力。

4.2.3 明确政府履责

公共体育场馆采用市场机制进行改革由专业公司运营后，不再由政府直属的事业单位运营，但政府的职责并未发生变化，政府不能因为场馆由公司运营，就推卸责任，不再对场馆进行投入。部分地方政府将场馆经营权改革错误理解为甩包袱，推责任，将其承担的公共体育服务供给责任完全推给运营公司，要求企业提供各种公共体育服务，但对企业提供的各种公共服务又没有任何补贴和投入。政府供给公共服务是其在市场经济条件下重要的职责和职能，不能以各种理由转嫁或推卸该职责，该职责必须也只能由政府承担，并采取政府购买公共服务或财政补贴等方式予以支持，以履行政府应尽的责任。

同时，场馆由公司运营后，公司是以追求利润最大化为目标的，其逐利性与场馆的公益性不可避免要产生冲突，这就需要调和企业逐利性与场馆公益性之间的矛盾。政府要发挥监督和协调

职责，明确设定公司的最高利润率，通过选择合适的定价机制，激励运营公司在保证服务质量的前提下不断降低运营成本，以使其获取正常的利益，保证场馆的正常运行。

4.2.4 建立协调机制

大型体育赛事始终是公共体育场馆的核心功能，也是促进体育消费、推动区域体育产业发展的重要内容。目前，部分非体育行政部门下辖或监管的已实施企业化运营的公共体育场馆，由于缺乏行业资源，无法获取并组织高水平的专业赛事，导致场馆部分核心功能丧失，难以创造良好的社会效益和经济效益。因此，企业化运营的公共体育场馆，应当在相关政府部门的协调下，与当地体育行政部门、体育行业组织建立持续、有效的协调机制，并主动接受当地体育行政部门的监管。

4.3 四川省公共体育场馆改革路径

综上所述，并结合调研反馈信息，四川省各市州的经济发 展不平衡、公共体育场馆的建设水平和使用状况差异大，体育场馆“双改”应当充分考虑当地经济发展水平、体育场馆规模、人口多的平原丘陵地区和人口少的西部少数民族地区等诸多因素，因地制宜、分类实施。

4.3.1 功能改造思路

“功能改造”方面，因各场馆需求有共同点也有差异性，建议借鉴现已在四川省内启动的“体育服务综合体”相关标准和概念，以打造体育服务综合体作为公共体育场馆“两改”的重要发展方向，在建设体育服务综合体的同时，促进公共体育场馆功能

改造工作的开展。

体育比赛、专业训练是公共体育场馆的核心基础功能，体育场馆功能改造必须是在确保核心基础功能的前提下，结合当地的文化、旅游和当地群众的需求，对场馆进行适用性功能改造和综合服务业态布局。人口少的区县，以及地震灾后重建的场馆，场馆结构不需要做大的功能改造，可以考虑集装箱式临时设施，并在业态布局上多做工作。

公共体育场馆改造功能的难点是改造资金，综合国内各省市的成功经验，可以考虑以下三种渠道：

一、引入大型赛事，通过大型赛事可以为公共体育场馆乃至城市的升级改造带来机遇。

二、为减轻财政压力，有效推进四川省的公共体育场馆改造，可以采用 ROT 模式（英文 renovate-operate-transfer 的缩写，即“重整—经营—移交”模式），引入社会力量参与公共体育场馆的功能改造并参与后期运营。

三、在相关政府部门的监管下，通过行业机构或政府背景的平台公司，发起专项基金，向社会筹集单个或多个公共体育场馆的改造资金。

4.3.2 机制改革思路

“机制改革”需要转变思想、总结经验并根据不同场馆的实际情况制定改革路径，避免“一刀切”和“不作为”现象。

一、关于场馆经营模式

在市场环境和消费水平良好地区：

（一）体育行政部门主管的体育场馆，建议采用委托专业公司运营的模式。

委托运营应做好几个重点工作：制订科学、合理的运营方案；制订完善的管理运营目标和绩效考核体系；场馆管理运营的过程有效监管和阶段经营目标考核。

原管理体育场馆的事业单位（公益一类或公益二类单位）可以作为体育场馆的监管单位，负责管理国有资产的保值、增值，监督管理运营企业的过程管理，考核管理运营企业的经营绩效。

（二）政府平台公司作为产权方的场馆，可邀请专业公司进行合作，共同成立运营公司管理运营体育场馆。

政府平台公司可以与一家专业场馆运营公司组建新的场馆管理运营合资公司，也可以分赛事、培训、商业、旅游、运动康复等多个板块与不同的专业公司组建多个运营合资公司；可以与国有企业、也可以与混合所有制企业或民营企业组建新的合资公司。

这种运营模式应注意：建立场馆运营企业与当地体育行政部门、体育行业组织持续、有效地沟通和协调机制；制订科学、合理的经营目标和绩效考核体系，并进行有效的过程监管和目标考核；体育行政部门参与或委托行业组织参与场馆运营过程的行业监管或绩效评估。

（三）通过 ROT 方式改造和运营公共体育场馆。

ROT 合同期限一般是 20-30 年，因此，必须做好前期的可行性研究，制订切实可行的实施方案和绩效考评体系，切实履行后期对场馆运营过程的监督和管理，才能实现良好的社会效益和经济效益。

以上三种模式选择合作的专业公司，应有一定的经营实力，并有一定数量的已在管理运营的场馆，具备经营体育场馆的综合资源，能实现规模经营效益。

在市场环境和消费水平较薄弱地区：

采用政府阶段性部分购买服务并扶持本地企业运营管理场馆，一段时间后，完全由企业自负盈亏。

当地运营管理企业前期可邀请专业公司进行顾问咨询服务，后期再与大型场馆运营公司建立合作关系，引入外部的体育、旅游、文化、演艺等资源，在丰富当地群众的文体生活的同时，创造良好的经济效益。

二、关于人员分流

（一）目前，四川省多数区县的基层体育场馆体制内编制的管理人员很少、甚至没有，很多场馆是由业余体校编制的人员在管理，这些场馆在进行场馆机制改革时基本上不存在人员分流问题。

（二）市州体育场馆和少数人口基数大的区县场馆，有体制内编制的场馆管理人员。今年是“十四五”的开局之年，随着全

民健身设施建设新的五年行动计划推进，各地将陆续新建一批体育公园、健身步道、足球场等公共体育设施，这就为现有公共体育场馆改革机制带来机遇。这些新建的全民健身体育设施，需要专业的机构和人员进行资产管理，原体育场馆单位将是最佳选择。因此，原体育场馆单位的体制外人员可以分流到新的运营公司，体制内的人员可以保留编制，只需改变工作职能，扩大工作范围，由原来单一的体育场馆管理运营，改变为当地体育场馆、体育公园、健身步道、足球场等所有公共体育设施的资产管理，以及运营公司的过程监管、运营公司的目标和绩效考核。这样可以顺利完成原有体育场馆单位的机制改革，还解决了新建公共体育设施的专业管理问题。

综上所述，四川省的公共体育场馆可以综合评估现有场馆的功能、设施设备状况、人员编制情况和运营管理现状，结合当地的人口、经济、文化、旅游等条件，制订适合本场馆的“改造功能、改革机制”方案和推进计划，主动创造条件，获取各种资源，借助“十四五”全民健身设施建设的东风，积极推进场馆“双改”进程，激发场馆活力，全面提升场馆赛事保障水平和群众健身服务水平，为四川体育事业发展、体育强国建设作出贡献。

5 参考文献

[1]何夷, 陈磊, 周彪,等. 公共体育场馆改造建设体育服务综合体的现实困境与应对之策[J]. 武汉体育学院学报, 2021, 55(3):7.