

国内公共体育场馆运营管理研究述评

谭建湘¹, 周良君², 陈华²

(1.华南师范大学 体育科学学院, 广东 广州 510006;

2.广州体育学院 休闲体育与管理系, 广东 广州 510500)

摘 要: 近年来国内学者关于公共体育场馆运营管理的研究涵盖了公共体育场馆的性质、运营管理模式、管理体制改革、经营内容、绩效评价、区域体育场馆的运营管理、学校体育场馆的经营管理、国外公共体育场馆的运营管理等领域, 横跨多个学科。公共体育场馆运营管理与国民经济社会发展的相互关系、大型体育场馆运营的多功能开发、公共体育场馆运营管理体制改革和公共体育场馆运营扶持政策等领域是当前我国体育场馆运营管理研究的薄弱之处, 也将成为我国公共体育场馆研究的重点方向。

关键词: 体育管理; 公共体育场馆; 运营管理; 中国; 综述

中图分类号: G80-05 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2013)05-0043-06

An overview of researches on public sports venue operation management at home and abroad

TAN Jian-xiang¹, ZHOU Liang-jun², CHEN Hua²

(1.School of Physical Education, South China Normal University, Guangzhou 510006, China;

2.Department of Leisure Sports and Management, Guangzhou Sports University, Guangzhou 510500, China)

Abstract: Researches done by scholars at home and abroad in recent years cover such research areas as the nature of public sports venues, operation management mode, management system reform, business content, performance evaluation, regional sports venue operation management, school sports venue operation management, foreign public sports venue operation management etc, which cross multiple disciplines. Such areas as the relationship between public sports venue operation management and national economic and social development, multifunction development of large sports venue operation, public sports venue operation management system reform and public sports venue operation supporting policies etc are rarely covered by researches on Chinese sports venue operation management nowadays, will become primary directions for studying Chinese public sports venues.

Key words: sports management; public sports venue; operation management; China; overview

北京奥运会、广州亚运会和深圳世界大运会等大型综合性体育赛事相继落户中国, 加上各地争相举办全国运动会、城市运动会和其他大型单项体育赛事, 使我国公共体育场馆的数量与规模得到前所未有的增长。与此同时, 现行公共场馆运营管理体制与社会主义市场经济环境不相适应的矛盾也日益凸显, 迫切需要进行体制改革和制度创新。公共体育场馆运营真正成为各级政府和学界关注的热门话题。本研究对国

内外体育场馆运营管理的研究进行综述, 旨在为我国公共体育场馆运营管理发展, 特别是运营管理体制变革实践提供参考。

1 国内公共体育场馆运营管理研究动态

1.1 公共体育场馆的性质

李明^[1]指出公共体育场馆是一种“国有资产”, 所提供的体育服务属于准公共产品, 应该由市场提供,

收稿日期: 2012-11-12

基金项目: 国家哲学社会科学基金项目(11BTY028)。

作者简介: 谭建湘(1959-), 男, 教授, 博士, 研究方向: 体育产业经营与管理。

或政府和市场共同提供。张岩^[2]认为我国公共体育场馆属于行政事业单位的国有资产,是非经营性资产。刘波等^[3]借鉴“公共产品理论”,提出公共体育场馆具有准公共产品的性质。曾庆贺等^[4]也肯定大型公共体育场馆的“准公共产品”性质。张桂宁^[5]指出公共体育场馆是介于纯公共产品和私人产品之间的准公共产品。刘利等^[6]以我国国有体育场馆公益性和经营性的矛盾为研究出发点,分析国有体育场馆具有公益性与经营性双重属性,提出在市场化过程中需要正确处理公益性与经营性的关系以实现两者的统一。刘志群等^[7]从管理学和公共经济学、理论与实践的角度分析公益性与经营性之间目的与手段的关系,即公益性是经营性的实现目的,而经营性是实现公益性的有效手段,两者互为补充。但目前体育场馆公益性、混合性和经营性的划分标准尚存较大争议。方曙光等^[8]指出应根据公共体育场馆承担的社会公共职能和社会化程度作为划分标准来确定场馆的经营性质。

以上研究显示,目前关于公共体育场馆的“准公共产品”性质和公益性与经营性的双重属性得到广泛认可,对进一步明晰公共体育场馆社会效益和经济效益之间的相互关系,确保公共体育场馆运营管理的公益性目标具有十分重要的意义。但由于涉及公共体育场馆公益性和经营性划分具体标准和相关评价标准领域研究不足,在一定程度上影响和制约了公共体育场馆公益性服务评价的科学性。

1.2 公共体育场馆运营管理模式

谭建湘等^[9]将目前国内体育场馆运营模式分为5类:传统事业型、事业单位企业化管理、事业企业双轨制、委托经营和企业化运营。同时指出,目前我国公共体育场馆经营中全额拨款占的比例很小,差额拨款和自收自支事业单位经营的占很大的比重。在管理权归属上,绝大部分公共体育场馆由地方体育行政部门管理,少数新建大中型公共体育场馆资产的管理权开始归口国有资产管理部门管理,学校体育场馆基本上归口教育部门管理。张宏^[10]认为,按照不同的分类标准,目前国内体育场馆运营模式各不相同。按经营者不同,可分为政府管理、体育行政部门管理、法人管理、私人管理;按资金来源不同,可分为全额预算、差额预算、自收自支;按单位性质不同,可分为事业单位、企业单位。

综合以上研究成果,公共体育场馆的运营管理模式已由传统事业型向企业型过渡的观点得到广泛认可,相关的实证研究显示,现阶段公共体育场馆运营模式的多样化是我国体育事业和体育产业发展的客观环境决定的。但由于涉及体育场馆事业型向企业型转化的客观

要求和操作途径等领域的实证研究不足,因而对不同运营模式利弊研究尚未形成成熟的学术观点。

1.3 公共体育场馆运营管理体制改革

谭建湘等^[9]指出,公共体育场馆应按非经营性资产和经营性资产特点进行分类管理,实施产权、管理权和经营权分离,以公共服务支付方式建立政府与体育场馆的市场关系,加快完善公共体育场馆的企业化制度。刘波等^[3]认为,进行产权制度改革,把市场机制引入到体育场馆的运营中是今后公共体育场馆经营管理改革的方向。冯欣欣等^[11]认为,大型体育场馆民营化就是建立政府与民间机构的合作关系,政府负责规划与决策,提供相关的政策、法律及必要的资金支持,私营部门或社会机构负责建设及经营。张桂宁^[5]认为,公共体育场馆民营化主要是引进市场竞争机制,允许或鼓励民间参与,经营中坚持所有权与经营权分离,具体方式包括合同承包和特许经营两种类型。张宏^[12]认为,公共体育场馆改制就是指将我国公共体育场馆的事业单位性质转变为企业性质,将全资国有产权转变为多元化产权,两个改制的前后顺序是先转企再进行产权多元化。曾庆贺等^[4]认为,大型体育场馆的市场化是由政府、市场、社会共同参与场馆的决策、融资、建设、运营等供给的过程。庄永达等^[13]认为,应将体育场馆所有权和经营权分离,以市场化途径和现代企业管理制度改变原有的公共体育场馆运营和管理体制。陈元欣等^[14]指出未来体育场馆经营发展态势是运营市场化、专业化和国际化、经营模式和内容多元化,委托经营日益增多、企业从业机构比例上升。方曙光等^[8]提出在借鉴文化体制改革成功经验的基础上,对公共体育场馆管理体制进行分类改革,划分公益性、混合性和经营性体育场馆,培育市场主体。

以上相关研究显示,目前公共体育场馆运营管理体制向民营化、企业化和市场化发展方向已被广泛认可,尤其是针对我国公共体育场馆的实际状况,提出了分类改革的基本思路,对体育场馆运营管理改革具有十分积极的意义。但是在改革的具体步骤、方式和保障措施等理论和实证研究领域,尚未获得根本性的突破,整体上目前体育场馆改革的理论还滞后于改革的实践。

1.4 公共体育场馆经营内容

武国栋^[15]认为,我国大型公共体育场馆的运营与场馆的功能具有直接的关系,场馆应通过多功能化设计,如通过投融资管理创新吸引私营资本参与,承办职业体育赛事,实施专业化经营管理措施,将场馆建在高校,提高场馆的综合效益。刘杰^[16]认为,场馆设计应以赛后利用为主,兼顾赛事需求,设计中融入演

出、会展、商业、酒店等多种业态,以利于大型场馆赛后的经营。场馆应积极融入城市生活,在场馆建设的选址上应尽量靠近城区和居民居住区,提高场馆的通达性和消费者进入场馆的便捷性,以利于场馆的日常运营与多元化利用。

在体育场馆无形资产开发方面,郭敏刚等^[17]界定了体育场馆无形资产开发的概念,提出体育场馆无形资产的开发策略应注重的5大方面,指出政府在无形资产开发中应积极转变职能、理顺关系,发挥市场在资源配置上的作用。于敬凤等^[18]对龙江体育馆和五台山体育场的开发案例做了剖析,总结出体育场馆无形资产开发的一般程序是通过调查和预测设立目标,结合市场需求制定策划方案,通过单独开发、合作开发、委托开发3种模式进行具体的市场化操作。陈海英^[19]认为冠名行为并不是冠名权的全部内容,是体育场馆与企业的一种双赢行为。

由上所述,以场馆冠名为核心的无形资产开发纳入公共体育场馆经营多元化的内容,显示无形资产开发已引起国内学者的高度关注,围绕大型体育场馆赛后利用中的冠名、包厢、广告等无形资产的开发,国内学者进行了多角度的理论研究。但是在无形资产开发程序、模式和相关政策等领域的研究相对滞后,在一定程度上制约了场馆无形资产的开发。

1.5 公共体育场馆运营管理绩效评价

唐立成等^[20]认为,公共体育场馆服务管理的绩效评估是指识别、观察、测量和开发公共体育场馆经营管理中绩效的过程。公共体育场馆服务管理实施绩效评估的流程包括:设定绩效评估目标,选择评估方法,构建KPI评估指标体系和实施绩效评估。赵蕴等^[21]指出,体育场馆赛后利用的评价指标体系分为体育场馆经营效益指标和公共体育场馆效益指标两大方面。体育场馆经营效益指标包括体育场馆投入产出能力、体育场馆的盈利水平和经营自给能力;公共体育场馆效益指标包括高水平运动竞赛指标、基层运动训练指标和群众体育指标。张红学^[22]指出,我国体育场馆经营绩效指标构成中,顾客维度占有最高的权重值。实地评估后认为,财务维度的执行度最好,其次是顾客满意度和内部程序维度。从经营绩效评估4大维度总分可知,总体表现以北京市、上海市为最好,而四川省体育馆因其组织结构因素,在4个维度的成效均为最低。游战澜^[23]借鉴平衡计分卡的观点,提出从顾客、内部业务流程、财务、创新与学习4个方面对大型体育场馆绩效进行评估。周良君等^[24]以广州为例对公共体育场馆的收入和支出结构进行深入分析,从整体盈利水平、人员成本效益及经费自给能力等方面评

价公共体育场馆的经济效益,分析了影响公共体育场馆经济效益的基本因素并提出了相关对策和建议。

综上所述,国内学者在公共体育场馆运营绩效评价的研究已取得积极的成果,这些研究成果正在获得不同程度的采纳和运用,在体育场馆科学化管理中发挥了积极作用。但是由于国内学者的研究成果地区性特征较为明显,造成指标离散程度高,目前还很难作为整体评价的手段在全国范围内推广实施。

1.6 区域公共体育场馆的运营管理

李朝刚^[25]分析了“长三角地区”公共体育场馆管理模式。高扬^[26]对北京奥运会新建大型体育场馆建设融资模式和赛后产业化运作模式进行了分析。张蓓等^[27]在全面分析上海大剧院经营与管理经验的基础上,提出了上海体育场馆经营与管理的创新思路。张宏等^[28]对广东省首批135所体育场馆向社会开放试点学校的工作进行了实证研究。胡娟^[29]对江苏省公共体育场馆的运营现状进行了分析。柳国庆^[30]尝试构建山东省大型体育场馆有效运营管理模式。马志云等^[31]就河北省城市体育场地经营与管理现状进行了研究。蒋德龙^[32]对湖南省省运会后体育场馆资源总体上进行概括。李梁华等^[33]、冯欣欣等^[34]分别研究了江西省、辽宁省的体育场馆经营管理现状。刘学谦等^[35]探讨构建未来广州大学城高校体育场馆的经营管理系统和模式。郭春盛^[36]对长春市体育场馆综合利用进行了研究。

研究成果显示,区域公共体育场馆运营管理的实证研究得以广泛开展,针对区域实际情况有针对性地提出了体育场馆运营管理模式、途径及对策,进一步丰富了区域体育场馆运用管理的理论,奠定了我国体育场馆运营管理研究的基础,并对我国体育产业的发展产生积极的推动作用。

1.7 学校体育场馆的经营管理

一是学校体育场馆设施对外开放问题。俎建生^[37]对我国中、小学体育设施对外开放主要问题进行了分析。丁长有^[38]针对性地提出创造条件加大农村中小学体育场地器材的利用与开发。李敬会等^[39]、戴杰^[40]、张象^[41]分别研究了上海浦东新区、苏州市及四川5.12地震后灾区学校体育场馆设施的开发与利用问题。二是高校体育场馆经营管理问题。任丽萍^[42]从经济学的视角分析了我国高校体育场馆作为准公共产品的特性及目前高校体育场馆运行管理的特点。向征^[43]对高校体育场馆产业化模式运作的必要性和可行性进行分析。蒋仲君等^[44]从成本与效益的视角对我国高校体育场馆成本与效益、高校体育场馆的产权性质、经营性质、营利行为等问题进行分析。刘波等^[45]提出充分发挥高校体育场馆社会功能的前提下兼顾经济功能。刘晶等^[46]在分析

全国高校体育场馆供给现状的基础上,提出高校体育场馆供给具有的多重特点。王德喜等^[46]对在构建和谐社会中开放学校体育场馆的意义及产生的困惑进行探讨和思考。刘勇^[48]对北京30所高校体育场馆经营管理的模式及特征、场馆开发经营的运作机制、经营效益因素、管理因素进行分析。刘学谦等^[35]以广州大学体育场馆及“体育运动健身卡”运作为例,设计出未来广州大学城高校体育场馆的经营管理BSC绩效管理指标体系的框架和标准。

上述研究显示,学校体育场地设施已成为群众体育健身的重要场所,并引起学者的高度关注,但研究成果大多局限在区域性的现状与对策层面,缺乏理论深度,尤其是学校体育场馆对外开放的整体性的具体管理措施研究还有待深入。

1.8 国外体育场馆的运营管理

随着国内公共体育场馆,尤其是大型体育场馆经营普遍面临的困境,近年来国内学者注重研究国外体育场馆的运用经验与特征,这些研究主要着重在介绍国外体育场馆运营管理的经济政策、运营模式和技术手段方面。黄德敏^[49]指出美国、英国、日本等主要发达国家体育场馆广泛采用委托专业化企业经营,政府对体育场馆运营进行固定或专项补贴。李定^[50]从发展历史、现状、分类3个方面介绍了美国大型体育场馆的运营情况。陈元欣^[51]指出美国体育场馆民营化趋势日益明显。严婕^[52]通过对中外大型公共体育场馆现行管理体制的比较研究,认为可通过完善公共体育场馆的管理体制,调整场馆运行机制,加强公共体育场馆的内部管理等措施,促进体育场馆运营效益的提高。黄卓等^[53]运用经济学的理论和研究方法,对西方国家体育场馆在资产并购过程中的申报制度和并购前期的深入调查。

综合上述研究成果,关于公共体育场馆运营管理的国外研究对于拓宽国内研究者视野、把握世界发展趋势具有借鉴意义。但是也应看到,国外研究零散分析较多,系统性研究相对较少,不利于挖掘国外体育场馆运营管理的经验教训。

2 当前国内公共体育场馆运营管理研究存在的主要问题

公共体育场馆运营管理具有明显的时代特征,随着体育事业和体育产业的快速发展,体育场馆的规划和运营管理正在不断发展变化。北京奥运会、广州亚运会、深圳大运会的举办,带动了我国公共体育场馆新一轮的发展,体育场馆与大型赛事正在加速与城市国民经济和社会发展的日益融合,这对体育场馆

尤其是大型公共体育场馆的投资建设和运营管理提出了新要求,因而对体育场馆运营管理研究的视角、广度和深度均提出了更高的要求。当前在体育场馆运营管理学术研究领域主要存在以下几个方面的不足:

1)公共体育场馆运营管理与国民经济发展的相互关系研究不足。

当前国内越来越多的城市力图通过承办大型体育赛事和兴建大型公共体育场馆拉动城市经济社会发展,这一趋势正在成为城市快速发展的一种模式,但同时也带来大型体育场馆赛后利用和运营管理等诸多问题。比如:如何处理大型体育场馆运营管理与城市经济社会发展的关系,体育场馆运营管理与场馆的规划选址、规模大小等关系以及与满足城市居民的体育需求、城市文化和城市经济的联系。如何立足于城市经济社会发展的实际需要来规划和建设相应规模体育场馆尤其是大型体育场馆,探索大型体育场馆运营管理与城市发展的相互关系的规律,在当前显得尤为迫切,这些领域研究的不足在一定程度上制约了政府关于体育场馆规划建设决策的科学性。

2)大型公共体育场馆运营的多功能研究不足。

由于长期以来我国大型体育场馆的规划建设基本上是以满足承办某一特定的大型体育赛事为依据,体育场馆规划设计的功能基本上是满足竞技体育运动的需要,因而在赛后运营中功能单一,既不能满足城市居民日益增长的健身休闲需求,也不利于赛后的有效利用和多功能运营,赛后场馆均需要通过进行二次改造,方能满足赛后运营的要求,从而造成资源的巨大浪费。体育场馆运营的多功能是当前大型体育场馆规划建设的方向,但如何处理好大型体育场馆在保障基本的体育功能基础上,协调规划好休闲、文化、商业等其他服务功能,形成体育场馆运营多功能的系统理论,不仅对未来我国大型体育场馆的规划建设将发挥重要的指导作用,而且将直接影响体育场馆运营效率。

3)公共体育场馆运营管理体制改革的改革研究不足。

公共体育场馆不仅要满足举办体育赛事和推动全民健身等社会公益服务的需求,而且要面向市场,通过市场化运营机制和手段,提高公共体育场馆的社会效益和经济效益,推动体育事业和体育产业快速发展。在目前国内各地区经济社会发展水平差异大的背景下,当前体育场馆运营管理体制面临重大挑战。长期的事业运营管理模式使得目前绝大部分公共体育场馆无法调动广大员工的积极性,造成场馆公共服务质量差,场馆大量闲置和使用率不高。逐步实现现代企业的运营管理,通过体育场馆产权、管理权和经营权的有效分离,理顺管理体制、完善管理制度、创新管理

模式、改革人事制度、完善用人机制、加强内部管理、树立服务观念、创新经营手段等是我国体育场馆业改革发展中亟待研究的突出问题。

4)公共体育场馆运营管理扶持政策研究不足。

新中国成立以来,为促进公共体育场馆的建设、运营、管理,政府发布了一系列的法规政策,但内容基本上局限在体育场馆建设、维护、管理等方面。由于体育场馆的运营一直是一个世界性的难题,西方发达国家在大型公共体育场馆的运营上一直是采取积极的扶持政策。但是多年来国内体育场馆的运营一直缺乏政府系统有力的扶持政策,在财政上反而由全额拨款改为差额拨款甚至自收自支,公共体育场馆运营普遍缺乏正常的财政保障,造成体育场馆公共服务质量低下。目前我国公共体育场馆整体性运营扶持政策的研究仍属空白,体育场馆运营的经济政策研究缺乏针对性、可操作性和研究深度,对体育场馆发展的保障政策和配套措施、如何通过相应的经济政策协调体育场馆的公益性和经营性矛盾等关键问题研究不够,这些领域研究的滞后在一定程度上制约了体育场馆的发展和改革。

3 公共体育场馆运营管理研究领域的发展方向

随着国家事业单位体制改革向纵深推进,随着人民群众对公共体育需求的日益增长和国家公共服务政策的稳步实施,体育场馆运营管理研究将会越来越引起学术界的高度重视。其趋势表现为宏观的管理体制研究将逐步转向微观运营模式和内容研究,由一般的理论研究转向地区、城市甚至场馆个案研究,研究者将更加关注体育场馆运营管理与国民经济和社会发展、与国家经济政策结合。政策支持是未来体育场馆发展和改革强有力的保障和推动力。目前国内学术界对公共体育场馆运营管理经济政策的研究还十分薄弱,相关研究仅限于对一般体育经济政策以及对体育产业经济政策的研究。基于区域经济社会、体育事业和体育产业的发展需要,在目前国内体育场馆各种管理体制并存、地区经济发展水平差异大、各种改革配套政策和措施缺位的背景下,未来体育场馆运营管理的改革和保障政策面临重大挑战。因此未来与体育场馆运营管理密切相关的大型体育场馆与城市发展、体育场馆运营的多功能、公共体育场馆运营管理的改革、体育场馆运营扶持政策等重大问题进行深入探讨,成为体育场馆运营管理领域的研究重点和热点。

参考文献:

[1] 李明. 我国公共体育场馆的资产性质及其改革[J].

天津体育学院学报, 2003, 18(2): 56-58.

[2] 张岩. 我国公共体育场馆性质辨析[J]. 体育与科学, 2004, 25(2): 13-15.

[3] 刘波, 邹玉玲. “公共物品理论”视角下我国公共体育场馆民营化改革的思考[J]. 首都体育学院学报, 2008, 20(4): 46-48.

[4] 曾庆贺, 马书军, 陈元欣, 等. 大型体育场馆市场化供给的可行性分析[J]. 北京体育大学学报, 2009, 32(4): 17-20.

[5] 张桂宁. 公共体育场馆的属性及其产品供给方式[J]. 体育文化导刊, 2009(2): 60-61.

[6] 刘利, 闵健. 国有体育场馆公益性与经营性关系分析[J]. 成都体育学院学报, 2005, 31(5): 33-35.

[7] 刘志群, 狄玉峰. 公共体育场馆公益性与经营性的关系——基于浙江省典型体育场馆的调查研究[J]. 体育成人教育学报, 2010, 31(1): 31-32.

[8] 方曙光, 徐文强, 陈元欣, 等. 文化体制改革对我国公共体育场馆管理体制改革的启示[J]. 吉林体育学院学报, 2011, 27(3): 16-18.

[9] 谭建湘, 周良君. 我国公共体育场馆企业化改革的基本特征与制度设想[Z]. 国家体育总局政策法规司, 2009.

[10] 张宏. 我国体育场馆经营管理模式的现状及发展趋势[J]. 西安体育学院学报, 2009, 26(4): 413-415.

[11] 冯欣欣, 邹英, 荆俊昌. 西方国家大型体育场馆民营化改革研究[J]. 沈阳体育学院学报, 2009, 28(4): 35-38.

[12] 张宏. 我国公共体育场馆改制的模式、操作流程和关键点[J]. 广州体育学院学报, 2011, 31(2): 10-14.

[13] 庄永达, 陆亨伯. 公共体育场馆民营化经营管理的几个瓶颈问题思考[J]. 北京体育大学学报, 2011, 34(5): 4-7.

[14] 陈元欣, 张崇光, 王健. 大型体育赛事场馆设施的民营化探析[J]. 上海体育学院学报, 2008, 32(1): 26-30.

[15] 武国栋. 奥运体育场馆赛后运营模式分析与启示[J]. 西安体育学院学报, 2011, 28(4): 458-462.

[16] 刘杰. 大型体育场馆市场化运营的体制性障碍研究[J]. 武汉体育学院学报, 2011, 45(6): 39-44.

[17] 郭敏刚, 王健. 大型体育赛事场馆无形资产开发特征——存在问题及对策[J]. 上海体育学院学报, 2008, 32(1): 35-38.

[18] 于敬凤, 曾庆肃. 大型体育场馆无形资产的开发[J]. 体育学刊, 2008, 15(10): 47-50.

[19] 陈海英. 我国综合性大型体育场馆冠名权开发的

- 研究[D]. 武汉: 华中师范大学, 2008.
- [20] 唐立成, 唐立慧, 王笛. 我国公共体育场馆服务管理绩效评估模式与对策研究[J]. 北京体育大学学报, 2010, 33(1): 24-27.
- [21] 赵蕴, 王雷. 体育场馆赛后利用评价指标体系的构建[J]. 沈阳体育学院学报, 2009, 28(2): 25-28.
- [22] 张红学. 我国体育场馆经营绩效评估实证研究[J]. 沈阳体育学院学报, 2011, 30(3): 30-34.
- [23] 游战澜. 大型体育场馆绩效管理指标体系构建研究[J]. 武汉体育学院学报, 2010, 44(2): 37-41.
- [24] 周良君, 叶英琪. 广州公共体育场馆经济效益研究[J]. 体育文化导刊, 2010(8): 66-69.
- [25] 李朝刚. “长三角地区”公共体育场馆管理模式研究[D]. 上海: 上海体育学院, 2010.
- [26] 高扬. 北京奥运会新建体育场馆融资模式与赛后产业化运作模式分析[J]. 成都体育学院学报, 2008, 34(10): 19-22.
- [27] 张蓓, 黄海燕, 方春妮. 上海体育场馆的经营与管理创新——借鉴上海大剧院经验[J]. 体育科研, 2009, 30(6): 32-34.
- [28] 张宏, 葛庆英, 范振国, 等. 广东省学校体育场馆向社会开放试点工作的实证研究[J]. 广州体育学院学报, 2008, 28(4): 21-25.
- [29] 胡娟. 江苏公共体育场馆运营现状分析及启示[J]. 南京体育学院学报: 自然科学版, 2009, 8(4): 8-9.
- [30] 柳国庆. 第十一届全运会后山东省大型体育场馆运营管理模式研究[D]. 曲阜: 曲阜师范大学, 2011.
- [31] 马志云, 李磊, 王晓强. 河北省城市体育场地经营管理现状及发展对策研究[J]. 山东体育学院学报, 2010, 26(6): 19-22.
- [32] 蒋德龙. 湖南省省运会后体育场馆资源利用分析[D]. 长沙: 湖南师范大学, 2008.
- [33] 李梁华, 王志斌, 张峰荣. 江西省体育场馆设施建设现状及对策研究[J]. 山东体育学院学报, 2008, 24(12): 54-56.
- [34] 冯欣欣, 曹亚东, 邹英. 辽宁省公共体育场馆经营管理现状及民营化改革研究[J]. 吉林体育学院学报, 2010, 26(2): 41-43.
- [35] 刘学谦, 冯云辉. 广州大学城高校体育场馆经营管理模式[J]. 体育学刊, 2010, 17(7): 109-112.
- [36] 郭春盛. 长春市体育场馆综合利用研究[D]. 长春: 吉林大学, 2011.
- [37] 俎建生. 中小学体育设施对外开放主要问题分析[J]. 大众商务, 2010(113): 202.
- [38] 丁长有. 浅析农村中小学体育场地器材的利用与开发[J]. 管理视野, 2010(3): 41.
- [39] 李敬会, 高显义. 浦东新区中小学体育设施对外开放可行性研究[J]. 沈阳体育学院学报, 2004, 23(5): 641-642.
- [40] 戴杰. 苏州市中小学体育场地向社会开放的可行性研究[J]. 安徽体育科技, 2010, 31(5): 85-87.
- [41] 张象. 灾区中小学体育设施现状及对外开放调查研究[J]. 华章, 2011(1): 158-159.
- [42] 任丽萍. 从经济学视角看高校体育场馆的运行管理[J]. 首都体育学院学报, 2008, 20(1): 81-82.
- [43] 向征. 高校体育场馆产业运作模式研究[J]. 体育文化导刊, 2008(10): 104-105.
- [44] 蒋仲君, 张恒波. 成本——效益视野下我国高校体育场馆管理策略研究[J]. 北京体育大学学报, 2009, 32(1): 20-23.
- [45] 刘波, 王宗平. 高校体育场馆经营管理的公共经济学分析[J]. 北京体育大学学报, 2009, 32(11): 42-44.
- [46] 刘晶, 陈元欣. 高校体育场馆供给现状、特点及其发展趋势[J]. 武汉体育学院学报, 2010, 40(10): 24-28.
- [47] 王德喜, 杨磊, 张凤丽. 构建和谐社会过程中开放学校体育场馆的困惑与思考[J]. 成都体育学院学报, 2009, 35(10): 82-84.
- [48] 刘勇. 北京高校体育场馆经营管理现状的研究[D]. 北京: 北京体育大学, 2011.
- [49] 黄德敏. 国内外公共体育场馆管理改革对广州的启示[J]. 探求, 2010(2): 19-24.
- [50] 李定. 美国大型体育场馆经营管理研究[D]. 武汉: 华中师范大学, 2008.
- [51] 陈元欣. 美国体育场馆的运营之道[J]. 环球体育市场, 2009(4): 27.
- [52] 严婕. 国外公共体育场馆管理体制与运行机制研究[D]. 广州: 广州体育学院, 2009.
- [53] 黄卓, 周美芳, 程其练, 等. 西方国家体育场馆资产并购控制的分析及启示[J]. 体育学刊, 2008, 15(3): 31-35.