

高校体育场馆对外运营制约模型的建立

黄国园 张波 袁晓辉 刘利明

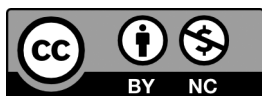
四川农业大学体育学院，雅安

摘要 | 由国务院颁布的《全民健身计划（2021—2025年）》实施至今，已经进入了“十四五”的后期阶段，《计划》明确指出要做好学校体育场馆向社会开放的工作。然而，由于一系列的客观原因，高校体育场馆对外运营的情况并不普及。通过访谈法，对高校体育专业高级职称专家以及具有10年以上体育场馆管理经验的员工进行访谈，并使用nivo12对访谈内容进行编码处理。结合文献资料，整理总结出高校体育场馆对外运营制约的6大因素，分别是：国有资产的特殊属性、场馆的管理责任单位、场馆运行安全责任、校内外的使用冲突、运营带来的复杂问题以及场馆用途属性的多样性。通过专家调查法，结合AHP层次分析法，对制约高校体育场馆对外运营的因素进行分析，确定权重并建立制约模型。该模型的建立，有助于高校体育场馆管理者与相关从业人员更深入地理解目前高校体育场馆对外运营的难点。以制约模型为导向，对症下药，制定点对点的解决方案，为进一步促进高校体育场馆对外运营发展提供一定的理论参考。

关键词 | 高校体育场馆；对外运营；制约模型

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



作者简介：黄国园，四川农业大学体育学院，特聘副教授，硕士生导师，体育学博士，研究方向：体育人文社会学。

文章引用：黄国园，张波，袁晓辉，等. 高校体育场馆对外运营制约模型的建立[J]. 中国体育研究，2024，6(3)：119-129.

<https://doi.org/10.35534/scps.0603013>

随着全民健身计划的实施，高校体育场馆向社会开放的重要性日益凸显。然而，在实际运营中，高校体育场馆对外开放并不普及，高校体育场馆的对外开放面临着多种制约因素^[1]。基于这些复杂的制约因素，尝试建立制约模型。该模型旨在帮助管理者更好地理解 and 解决高校体育场馆对外运营中的难题，为高校体育场馆对外开放服务于全民健身的进一步发展提供理论支持。

1 研究方法

对具有一定体育场馆管理经验的高级职称专家以及具有10年以上高校体育场馆管理经验的员工进行访谈，并使用nivo12对访谈内容进行编码处理，同时结合相关文献，确定了高校体育场馆对外运营的6大因素（如图1所示）。

向具有体育场馆运营经验的专家发放问卷26份，回收有效问卷26份，回收率为100%。通过SPSS因子分析验证了调查问卷的效度，验证结果表明该问卷具有较高的效度。利用重测法对问卷进行检验，两次问卷间隔一个月，两次调查结果对比数据相似度较高。

对问卷结果进行AHP层次分析法，计算出每一个因素的权重及相对重要程度，结合收集到的文献进行定量与定性相结合的分析归纳，建立高校体育场馆对外运营的制约模型。

2 研究结果与分析

2.1 高校体育场馆对外运营制约模型的建立

对26名具有高校体育场馆管理经验的专家发放问卷，通过AHP层次分析法，对国有资产的特殊属性、场馆的管理责任单位、场馆运行安全责任、校内外的使用冲突、运营带来的复杂问题以及场馆用途属性的多样性进行权重分析（如表1所示），以单个指标的占比权重为固定值建立高校体育场馆对外运营制约模型（如图1所示）。

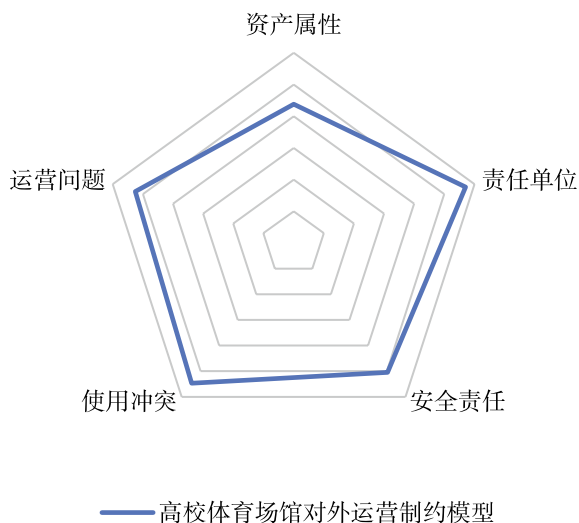


图 1 高校体育场馆对外运营制约模型

Figure 1 Constraint model for external operations of university sports venues

表 1 AHP层次分析结果

Table 1 Analytic hierarchy process results

项	特征向量	权重值	最大特征值	CI值
资产属性	0.876	14.598%	6.000	0.000
责任单位	1.141	19.012%		
安全责任	1.009	16.821%		
使用冲突	1.093	18.223%		
运营问题	1.050	17.504%		
场馆属性	0.831	13.843%		

从表1可知，针对资产属性、责任单位、安全责任、使用冲突、运营问题以及场馆属性总共6项构建6阶判断矩阵进行AHP层次法研究（计算方法为：和积法），分析得到特征向量如下：0.876，1.141，1.009，1.093，1.050，0.831，且6项属性对应的权重值分别是：14.598%，19.012%，16.821%，18.223%，17.504%，13.843%。除此之外，结合特征向量可计算出最大特征根（6.000），利用最大特征根值计算得到CI值（0.000） $[CI = (\text{最大特征根} - n) / (n - 1)]$ ，CI值用于下述的一致性检验使用。

本次研究构建出6阶判断矩阵，对应表2可以得到随机一致性RI值为1.260，RI值用于一致性检验计算使用（如表3所示）。验证通过，高校体育场馆对外运营制约模型建立（如图1所示）。

表 2 随机一致性RI表格

Table 2 Random consistency RI table

<i>n</i> 阶	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
RI值	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.46	1.49	1.52	1.54	1.56	1.58	1.59	1.59
<i>n</i> 阶	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
RI值	1.6064	1.6133	1.6207	1.6292	1.6358	1.6403	1.6462	1.6497	1.6556	1.6587	1.6631	1.6670	1.6693	1.6724

表 3 一致性检验结果汇总

Table 3 Summary of consistency test results

最大特征根	CI值	RI值	CR值	一致性检验结果
6.000	0.000	1.260	0.000	通过

2.2 体育场馆对外开放制约因素分析

2.2.1 体育场馆的国有资产属性

在高校体育场馆对外运营过程中，国有资产属性是一个重要的制约因素^[2]。国有资产的特殊属性使得高校对其体育场馆的开放和运营存在一些困难和限制，主要体现在以下几个方面：（1）所有权归属不清晰：高校体育场馆作为国有资产，其所有权归属通常为学校或者相关行政部门，而这些部门之间可能存在复杂的管理关系和权属纠纷^[3]。这种不清晰的所有权归属会导致在开放运营过程中的决策难度增加，也可能会影响到运营的灵活性和效率^[4]。（2）管理权限受限：国有资产的管理往往受到政府相关部门的监管和规范，高校体育场馆的管理权限可能受到严格的限制^[5]。这意味着在运营过程中需要遵循更多的管理规定和程序，可能增加了管理的复杂度和成本。（3）资源配置受限：由于高校体育场馆作为国有资产，其资源配置受到政府相关政策和指导的影响。这可能会限制高校在场馆开放和运营方面的自主权，例如，在设施更

新、维护和改造等方面，可能需要通过繁琐的程序来获取资金支持。（4）社会责任压力：作为国有资产，高校体育场馆开放对外运营时，需要考虑到社会责任问题。高校需要平衡利益相关方的利益，确保资源的合理利用，同时也需要承担起维护公共利益和服务社会的责任。

国有资产属性对高校体育场馆对外运营产生了一定的制约，需要在充分考虑到国家政策和法规的前提下，通过合理的管理和运营模式，克服这些制约因素，推动高校体育场馆对外运营的发展。

2.2.2 体育场馆的责任单位

高校体育场馆通常由体育学院进行管理，这使得教学型单位与商业化运营之间的目标 and 需求处于交叉点上，从而引发了一系列的现实难题^[6]。作为教学型单位，体育学院的核心职能在于培养学生的体育素养和专业技能、推动体育科研，以及为学术界和社会提供专业服务。然而，在体育场馆对外运营中，这些目标常常与商业化运营所需的管理方式、市场营销策略，以及财务规划等相互冲突。首先，教学型单位的管理思维和商业运营之间存在认知上的落差。体育学院通常以教学为中心，注重学科知识的传授与学生培养，而商业运营则需要更多地注重市场需求、竞争分析，以及盈利能力的考量。这种差异导致了管理理念上的不协调和冲突。其次，人才素质的不匹配也是一大挑战。体育学院的教师通常具备体育专业知识和教学经验，但在商业管理、市场营销、财务规划等方面的专业能力可能相对薄弱。这意味着在体育场馆对外运营中，管理团队可能缺乏商业化运营所需的专业技能，从而影响到运营的效率 and 盈利能力。另外，资源配置上也存在挑战。体育学院的资源主要用于教学和科研活动，如场地设施、人力资源等，而对外运营需要额外的投入，如市场推广费用、设备维护成本等。如何在有限的资源下实现教学和商业化运营的双赢，是体育学院管理者需要面对的问题。

高校体育场馆作为教学型单位在对外运营上面临着诸多现实难题，需要通过调整管理理念、提升人才素质、优化资源配置等手段来加以应对，以实现教学和商业化运营的良性互动与协调发展。

2.2.3 体育场馆的安全责任

在实现高校体育场馆对外开放的推进过程中，其中主要制约因素之一是安

全责任的问题。安全是开展一切工作和健身活动的前提和基础，体育运动本身就具有高安全风险的属性，所以高校体育场所向社会开放必定要考虑安全问题，以及安全事故发生后的处理办法。如果外来人员在校内参与体育锻炼时发生安全事故，会给高校带来很多不必要的麻烦，而关于发生安全事故后的责任划分问题始终模糊不清，这也是诸多高校不愿意对社会开放场所的主要原因之一^[7]。此外，体育场馆对外开放具体还会呈现以下安全问题：其一，学生人身安全不能得到保障。喜欢参与体育运动的群体偏向年轻化，在校内进行篮球、足球等有身体对抗的项目过程中，容易产生争执和矛盾，进而导致打架斗殴等不良社会现象出现。其二，财产安全问题。体育场馆是一个公共开放的场所，高校体育场所高度对外开放必定会提高体育场馆人员构成的复杂程度，一旦出现贵重物品丢失等情况，将会出现经济纠纷、赔偿纠纷，且难以进行责任划分等复杂情况。在与四川农业大学体育场馆工作人员的访谈中，场馆工作人员表示，校外外来人员与校内人员相比更难管理，在馆内吸烟、电瓶车乱停乱放、不文明打球等现象时有发生。除此之外，还有更多未知的安全事故隐患存在于体育场馆对外开放的过程中。因此，就高校而言，必须制定合理、系统的安全管理办法，保障校内人员和校外人员的人身安全和财产安全^[8]。

2.2.4 体育场馆的使用冲突

高校体育场馆对外运营可能会导致校内教职工、学生和社会人士在体育设施需求上产生冲突，这主要体现在以下几个方面：（1）场地资源竞争：对外运营会增加体育场馆的使用频率和时间段，导致校内教职工和学生在使用体育设施时遇到竞争压力^[9]。原本供教学和科研使用的时间段可能被外部租户占用，从而影响到教职工和学生的正常活动安排，引发资源利用的竞争和冲突。（2）场地占用优先权：校内教职工和学生可能会认为他们作为学校内部成员，应当享有体育设施使用的优先权。然而，当体育场馆对外开放时，外部用户可能会通过付费等方式优先使用场地，使得校内成员感到自己的权益受到侵害，从而产生不满和冲突。（3）设施维护与保障：外部用户的增加可能会给体育设施的维护和保障带来额外的压力。学校需要确保场馆设施的安全性和完好性，以保障所有用户的利益。然而，当外部用户增多时，可能会增加设施的磨

损程度，导致校内教职工和学生感受到场地资源的稀缺性，进而产生冲突。

(4) 使用规则与秩序管理：外部用户和校内成员可能对体育设施的使用规则和秩序管理存在不同的认知和需求。校内成员可能更习惯于学校的管理规定和使用习惯，而外部用户可能具有不同的行为习惯和要求。当双方使用同一场地时，可能会因为使用规则和秩序管理的不一致而引发摩擦和冲突。

因此，为了有效缓解和解决校内教职工、学生和社会人士在体育设施需求上的冲突，高校需要制定科学合理的体育场馆管理政策和规定，明确各类用户的使用权利和义务，并建立健全的管理体系和监督机制，以确保资源的合理利用和公平分配，从而促进校园体育设施的可持续发展和社会效益的最大化^[10]。

2.2.5 体育场馆的运营问题

高校体育场馆主要服务于校内人员，各种政策和管理制度具有针对校内人员的运营属性^[11]。为了迎合出台的校园体育场所对外开放的系列政策，高校体育馆选择对外开放，在一定程度上加剧了场所的管理难度^[12]。若高校体育馆缺乏健全管理体系的运营管理单位，会导致体育馆开放过程较为混乱，难以形成系统的开放发展模式，进而影响教学效果以及校外人员的运动体验。具体表现为：其一，缺乏强有力的管理队伍。虽然体育场馆中存在工作人员，但多数为学校教师和外聘人员，他们没有经过专业的运营管理培训，缺乏管理知识，对体育市场也缺乏专业的判断能力，对于发生的问题不能做出有效及时的处理。其二，管理理念滞后。大部分体育场所管理者认为自己的工作任务仅包括设备的维修及维持场馆的环境卫生。对于场馆的运营管理没有做深入的思考和分析，发生纠纷时，不能及时采取措施进行处理，难以发挥高校体育场馆对外开放的潜在价值。高校应该引进或培养相应的场馆管理方面的人才，或对在职人员进行运营管理方面的培训，增强管理人员的能力，这样才能更好地服务于高校体育场馆，实现体育场馆对外开放的最大现实意义^[13]。

2.2.6 体育场馆的场馆属性

高校体育场馆具有综合性用途，除了用于体育活动外，还常被用于举办各类集会、表演和文艺演出等活动。这种综合性用途既体现了体育场馆的多功能性和社会服务性，同时也为高校体育场馆对外运营带来了一定的制约因素^[14]。

(1) 场地使用冲突：高校体育场馆作为举办各类活动的场地，不同类型的活动对场地的使用需求存在冲突。例如，体育比赛可能需要场地的长时间连续使用，而文艺演出可能需要搭建舞台和布置道具，这些都会影响到场地的正常使用和管理。因此，如何合理安排和管理不同类型活动的场地使用，成为影响体育场馆对外运营的重要因素。(2) 设施灵活性要求：不同类型的活动对场馆设施的要求不同，可能需要进行临时改造和调整。例如，体育比赛可能需要设置运动器材和观众席，而文艺演出可能需要搭建舞台和灯光音响设备。这就要求场馆设施具有一定的灵活性和多功能性，能够满足不同类型活动的需求，但同时也增加了管理和运营的复杂度。(3) 安全管理挑战：不同类型活动所涉及的安全管理问题也存在差异。体育比赛可能涉及运动员和观众的安全，而文艺演出可能涉及舞台设备和演员的安全。如何在不同类型活动中保障参与者和观众的安全，是体育场馆对外运营面临的一个重要挑战。(4) 活动资源配置：不同类型活动所需资源的配置也存在差异，例如人力、物力、财力等方面的需求。体育场馆对外运营需要考虑如何合理配置这些资源，以满足各类活动的需求，同时保证资源的有效利用和社会效益的最大化^[15]。

高校体育场馆具有综合性用途这一特点，为其对外运营带来了一定的制约因素。在此情况下，需要在管理和运营过程中考虑如何协调不同类型活动之间的关系，合理安排和管理场地使用，提高设施的灵活性和多功能性，加强安全管理并优化资源配置，从而推动体育场馆对外运营的持续发展^[16]。

3 小结

通过深入研究高校体育场馆对外运营的制约因素，并建立相应的制约模型，本研究为该领域的学术发展和实践应用提供了重要参考。未来，可以进一步完善研究方法，扩大研究样本范围，深化对各制约因素之间相互影响的理解，以及对解决方案实施效果的评估。

在实践方面，相关部门可以结合制约模型提出的建议，通过改进管理机制、优化资源配置、加强安全监管等措施，促进高校体育场馆对外运营的顺利发展。同时，政府部门也应加大对体育场馆开放政策的支持力度，提供政策和

法规方面的指导，为高校体育场馆对外运营创造良好的政策环境。

在学术研究方面，可以进一步探讨高校体育场馆对外运营的管理模式、运营效益评价方法以及与社会需求的匹配程度等问题，为高校体育场馆对外运营的可持续发展提供更多的理论支持和实践经验。

参考文献

- [1] 张玮. 全民健身背景下高校体育场馆对外开放研究 [J]. 文体用品与科技, 2024 (4): 13-15.
- [2] 梅冬丽. 全民健身背景下高校体育场馆对外开放过程中的问题与对策研究 [J]. 体育世界, 2023 (12): 151-153.
- [3] 杨立东. 高校体育场馆对外创收运营策略研究 [C] //第一届湖北省体育科学大会论文集 (第二册). 武汉: 湖北省体育科学学会, 2023: 2.
- [4] 袁昕亮, 胡佳炬, 王轲. 公共产品理论下陕西省高校体育场馆运营境遇及路径选择 [J]. 当代体育科技, 2023, 13 (33): 172-175, 180.
- [5] 陈伟涛. 基于全民健身理念的高校体育场馆对外开放经营的“互联网+”信息化建设研究 [C] //第四届“全民健身 科学运动”学术交流大会暨运动与健康国际学术论坛论文集. 江西省体育科学学会、全国学校体育联盟江西省分联盟、江西省体育学学科联盟、华东交通大学体育与健康学院, 华东交通大学体育健身研究中心, 2023: 2.
- [6] 杜鹏英. 健康中国背景下宁夏高校体育场馆对外开放策略研究 [J]. 当代体育科技, 2023, 13 (31): 170-173.
- [7] 王钰棋, 陈治, 赵舒辰. 高校体育场馆运营的现实困境和发展策略研究——以开封市为例 [C] //第十三届全国体育科学大会论文摘要集——专题报告 (体育产业分会). 北京: 中国体育科学学会, 2023: 3.
- [8] 王鑫, 林建君. 高校体育场馆智慧化建设与优化发展路径研究 [C] //第十三届全国体育科学大会论文摘要集——墙报交流 (体育产业分会). 北京: 中国体育科学学会, 2023: 3.
- [9] 陈伟涛, 张洁. “后疫情”时代高校体育场馆对外开放经营的困境分析

- 和模式优化 [C] //第十三届全国体育科学大会论文摘要集——墙报交流 (体育产业分会). 北京: 中国体育科学学会, 2023: 3.
- [10] 李莉, 宁科. 陕西省高校体育馆运营管理模式研究 [J]. 当代体育科技, 2023, 13 (20): 147-150.
- [11] 董刚, 邱亚娟. 创建“双一流”大学视角下高校体育场馆运营管理模式研究 [J]. 安阳工学院学报, 2023, 22 (2): 114-117.
- [12] 温悦, 罗亮, 孙晋海, 等. “双减”政策背景下我国青少年体育培训市场治理路径研究 [J]. 广州体育学院学报, 2022, 42 (5): 22-32.
- [13] 谢晶. 重庆高校体育场馆对外开放经营的策略研究 [J]. 内江科技, 2022, 43 (12): 60-61.
- [14] 方瑞鹤. 关于高校体育场馆的运营管理模式探讨 [J]. 文体用品与科技, 2021 (6): 173-174.
- [15] 祝万顺. 基于公共服务视域下北京高校体育场馆运行模式优化研究 [D]. 北京: 北京邮电大学, 2021.
- [16] 马旭涛. 全民健身视域下高校体育场馆资源利用的困境与路径研究 [D]. 杭州: 杭州师范大学, 2022.

Establishment of a Constraint Model for the External Operation of University Sports Venues

Huang Guoyuan Zhang Bo Yuan Xiaohui Liu Liming

College of Physical Education, Sichuan Agricultural University, Ya'an

Abstract: Since the implementation of the “National Fitness Plan (2021-2025)” issued by the State Council, it has entered the later stage of the “14th Five Year

Plan”. The plan clearly states that it is necessary to do a good job in opening school sports venues to the society. However, due to a series of objective reasons, the operation of university sports venues to the outside world is not widespread. Through interview methods, senior professional title experts in university sports majors and employees who have been managing sports venues for more than 10 years were interviewed. The interview content was coded using nvivo12, and combined with literature data, the six major factors that restrict the external operation of university sports venues were summarized, namely: the special attributes of state-owned assets, the responsible units for venue management, the responsibility for venue operation safety, the use conflicts between inside and outside the campus, the complex problems brought by operation, and the venue management. Diversity of usage attributes. Through expert investigation method and combined with Analytic Hierarchy Process (AHP), analyze the factors that constrain the external operation of university sports venues, establish weights, and establish a constraint model. The establishment of the model is beneficial for university sports venue managers and relevant practitioners to have a deeper understanding of the current difficulties in the external operation of university sports venues. Guided by the constraint model, targeted solutions can be formulated to further promote the development of external operation of university sports venues, providing a certain theoretical reference.

Key words: University sports venues; External operations; Constrained model