

网络化治理视角下公共体育场馆服务效能提升路径研究

周 彪¹, 陈元欣^{2,3}, 罗思颖³(1. 武汉体育学院 博士后流动站, 湖北 武汉 430079; 2. 武汉体育学院 经济与管理学院, 湖北 武汉 430079;
3. 华中师范大学体育学院, 湖北 武汉 430079)

【摘 要】公共体育场馆是全民健身公共服务供给的核心载体与重要基础设施,其服务效能提升是完善全民健身公共服务体系、助力体育强国和健康中国建设的关键环节。研究基于网络化治理理论,运用文献资料、逻辑分析、定性比较分析等方法,深入探析场馆服务效能提升的可行路径。研究表明,场馆服务效能提升没有单一的必要条件,需要多个条件的组合配置方能实现。基于此,研究识别出四条差异化的提升路径:多元共治+智慧驱动、政府支持+资源融合、主体协作+制度规范和技术创新+专业运营,并从发挥条件组合效应、建立路径风险防控机制、实施差异化路径选择和优化功能导向配置等方面提出针对性建议。

【关键词】全民健身; 体育场馆服务治理; 网络化治理; 服务效能; 定性比较分析

【中图分类号】G818 **【文献标志码】**A **【文章编号】**2096-5656(2026)04-0070-11

DOI: 10.15877/j.cnki.nsic.20251222.004

在全民健身公共服务体系的构建与完善进程中,公共体育场馆(以下简称“场馆”)作为服务供给的核心载体与重要基础设施,发挥着不可替代的作用。场馆服务效能是指场馆在提供各类服务过程中功能的发挥程度,以及展现出的整体效率、效果和效益,是对场馆服务能力的综合衡量,反映了场馆在满足群众需求、提供公共服务以及实现国有资产保值增值等方面的能力和成果。我国场馆建设规模虽不断扩大,但服务供给与群众需求错位、场馆资源配置不合理^[1]、社会效益和经济效益发挥不充分及专业化服务能力有待增强^[2]等问题依然突出,迫切需要探索场馆服务效能提升的有效路径。

现有研究从不同视角对场馆服务治理进行了探索,但多侧重静态结构性描述,或局限于特定主体双边关系分析^[3-11],对于场馆治理中由政府、市场、社会、群众等构成的多节点网络关系缺乏深入探讨。无论是传统科层制的单向权威,还是市场化的逐利思维,均难以实现多元主体在资源整合与价值目标方面的协同。而网络化治理将各类主体视为平等的网络节点,致力于解析其间的内在关系结构,顺应场馆服务治理模式从行政管控向有机协同转型趋势,

从而有效回应群众对多元化、精准化场馆服务的现实需求。基于此,研究拟运用模糊集定性比较分析方法(fsQCA),以全国首批开放使用典型案例场馆为对象,从网络化治理视角深入探究场馆服务效能提升路径。重点关注以下问题:哪些影响因素组合构成了提升服务效能的充分条件?存在哪些不同的路径可以实现服务效能提升?这些问题的回答将有助于深化场馆服务理论研究,以期为场馆治理体系现代化转型提供有益参考。

1 理论基础与分析框架

1.1 网络化治理理论及其适用性分析

20世纪中后期以来,为应对传统科层制在处理公共事务时的局限,网络化治理(network governance)应运而生。该理论源于商业领域的组织间合作,本质在于通过相互依赖的关系网络协调

收稿日期: 2025-09-15

基金项目: 国家社会科学基金重点项目(24ATY002)。

第一作者: 周 彪,博士,在站博士后,研究方向: 体育产业及体育场(馆)运营管理。

通信作者: 陈元欣,博士,教授,博士生导师,研究方向: 体育产业及体育场(馆)运营管理。

公共事务。与科层制依靠行政权威、市场治理依靠价格机制不同,网络化治理构建了一种以信任、互惠和持续互动为基础的自组织系统^[12],具有多中心性、扁平化、相互依赖等特征,强调各主体地位相对平等,通过协商合作达成共识。随着信息技术的发展,网络化治理以信息共享和数字化为依托,降低交易成本,提高协调效率,实现了纵向上中央与地方政府的连接、横向上不同部门之间的合作^[13],逐步成为一种有效应对复杂治理挑战的政社合作新模式。网络化治理已成为体育领域研究的常见理论^[14]。其中,国内相关研究主要聚焦于公共体育服务领域^[15-16]。

上述研究为网络化治理理论向场馆服务领域的延伸奠定了基础。就治理主体而言,网络化治理倡导的多中心结构与场馆服务多主体参与格局高度契合。当前场馆服务治理已涉及政府、市场、社会、群众等多方力量,然而各主体间常因权责不清、目标差异出现矛盾。网络化治理强调各主体平等参与,并以构建制度化的沟通和信任机制为整合资源、化解冲突提供理论路径。就治理结构而言,传统科层制结构的纵向指令难以适应服务供给中主体间横向依赖、资源互补的现实需求。网络化治理强调的扁平化结构和协商性决策,能够有效实现主体间信息互通,促进资源优化配置,推动服务供给从行政指令转向合作响应,提升场馆服务资源配置效率。就政策导向而言,当前全民健身领域政策呈现出明显的治理理念转变,即政府角色逐步从传统的“主导”过渡到“引导”,更加强调多元协同,呼应了网络化治理的多主体平等思想。就技术支撑而言,数字化技术为网络化治理提供了重要支撑,借助智能预约、动态监控、数据共享等功能,提升场馆资源配置效率,并通过强化主体间的信息互联降低沟通成本,使多元主体间的高效协作成为可能。综上所述,网络化治理理论从主体协同、结构优化、政策导向、技术赋能等维度构建理论支撑框架,为场馆服务更好满足群众需求提供了理论依据。

1.2 分析框架

网络化治理理论强调多中心协同决策的治理结构。就治理主体而言,突破了传统政府单一主导的治理模式,各参与主体基于资源禀赋差异和专业优势形成治理网络,通过分工协作提升整体治理效能。

就治理功能而言,网络化治理的核心价值在于网络连接实现资源的跨界流动,不同主体拥有的资金、技术、人才、信息等异质性资源经网络整合产生协同效应,实现“1+1>2”的效果。就治理环境而言,政府虽然不再是唯一的治理主体,但通过政策制定、资源配置和环境营造,为治理网络的构建、运行提供基础支撑。就治理制度而言,网络化治理虽然强调灵活协作,但规范化的制度安排仍是确保网络有序运行的基础保障,通过建立健全治理规则、管理制度和服务标准,为各主体参与提供明确的行为准则。就治理技术而言,数字化时代的网络化治理日益呈现技术驱动特征,智慧化技术不仅为各治理主体提供新的连接方式,降低协调成本,更成为提升治理精准化、科学化水平的重要支撑。基于前述分析,网络化治理是由多元参与、资源依赖、政府角色转型、制度化协调及信息技术支持等要素共同形成的系统性治理模式。研究在变量选取方面遵循张明等^[17]提出的问题导向、研究框架、理论视角、文献归纳和现象总结等5种可互为补充的变量选择方法,基于fsQCA方法对中等样本研究的建议,即条件变量数量应控制在4~7个之间^[18],最终结合上述主体、功能、环境、制度和技术5个维度,选取多元参与、资源整合、政府支持、制度规范、智慧赋能作为条件变量构建路径分析的理论模型(图1)。

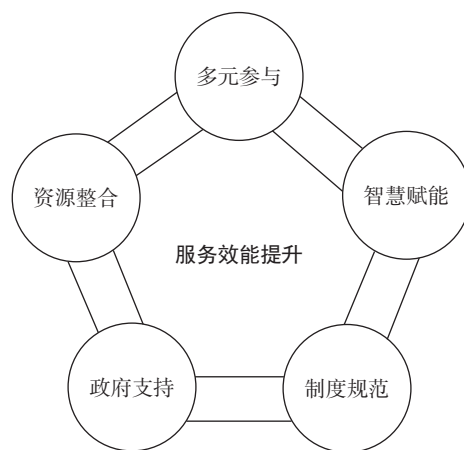


图1 场馆服务效能提升路径的理论模型

Fig.1 Theoretical model of enhancement pathways for venues service efficacy

2 研究设计

2.1 研究方法

定性比较分析(QCA)于1987年首次提出,旨在弥合定性研究与定量研究之间的鸿沟^[19],该方法以集合

论和布尔代数为基础,通过比较不同案例的条件组合揭示特定结果的必要和充分条件。QCA关注条件集合与结果集合的关系,并利用布尔代数的运算符如“与”“或”“非”表达复杂的条件关系。其优势在于从整体性分析视角帮助理解复杂社会现象,承认社会现象存在多种原因组合的多元因果理论,并利用真值表实现案例比较,发现一般规律的同时保持对特殊案例的解释力。经过30余年发展,QCA衍生出清晰集(csQCA)、模糊集(fsQCA)和多值型(mvQCA)。其中,fsQCA引入模糊集合理论,突破了传统QCA只能处理二分变量的限制,更适合连续变量^[20],其允许变量在0~1之间取值,能够更准确地探索因果关系。场馆服务效能提升受政府支持、市场化水平、社会参与及智慧化程度等多因素综合影响,具有典型的多因果复杂性。fsQCA的整体性分析能够把握条件的复杂性,识别高服务效能的多样化条件组合,通过多路径等效性发现不同成功模式。因此,研究选择fsQCA方法,以揭示影响因素组合的作用机制与成功模式。

2.2 案例选取

研究选取的案例来自国家体育总局于2021年在浙江、江苏、湖北、宁夏、广西南宁和辽宁沈阳等地开展的公共体育场馆开放使用综合试点工作。该项

工作覆盖东、中、西部地区,具有较强的典型性和代表性。主要围绕建立新机制、改造硬件设施和探索服务新途径,系统总结解决场馆闲置问题和提升服务水平的经验,为其他地区提供借鉴。每个试点省市根据属地管理原则选取了一批具有示范作用的场馆作为试点单位,2023年5月,总局在全国范围内遴选并公示了33个典型案例。这些场馆在功能定位、运营模式、服务水平等方面各具特色,为研究提供了丰富的样本基础。

基于fsQCA的案例要求,在梳理试点场馆的区域分布、类型和运营模式基础上,根据信息可获得性、多样性,最终选取20个具有代表性的试点场馆进行深入分析。可行性方面,重点关注信息透明、媒体报道丰富且便于实地调研的场馆。区域分布方面,所选案例覆盖东、中、西部地区,有效反映不同区域的服务特点。场馆类型方面,包括综合性体育中心、体育场、体育馆和全民健身中心,体现服务的多样性。运营模式方面,涵盖传统事业单位管理与委托管理等多种方式,展现出治理创新的特点。数据来源包括场馆日常运营信息、政府工作报告和前期调研资料。案例代表性方面,选取的场馆在当地示范作用较强,多数曾获省级以上荣誉,积累了较为丰富的服务创新经验。场馆基本信息见表1。

表1 20个场馆案例及其主要特点
Tab.1 20 Venue cases and key features

编号	场馆名称	主要特点	地区	是否入选典型案例
1	五台山体育中心	积极改革场馆运行管理机制,坚持公益当先,自主创办诸多体育文化品牌,采取免低开放、标准化建设、智慧化改造、探索体卫融合发展模式等途径提升场馆开放服务水平。	江苏	是
2	江阴市体育中心	地方国企全面承担中心日常运营管理工作,集赛事培训、健身休闲、餐饮娱乐等于一体的综合性、智慧化场馆。	江苏	是
3	镇江市体育会展中心综合训练馆	由地方国企负责运营管理,与其他单位合作盘活闲置产业用房,提高产业用房利用率,吸收青少年体育俱乐部、运动项目协会等社会组织入驻。	江苏	是
4	南通海安市体育中心	采用委托运营方式,打造以全民健身为特色,集赛事演艺、文化休闲为一体的综合性场馆	江苏	否
5	杭州奥体中心	智慧化建设全面提升场馆运营能力,其核心是智慧运维指挥中心,采用数字孪生技术实现场馆1:1数字化监控,配合物联网感知技术实时监测和云上巡检。	浙江	否
6	黄龙体育中心	更新场地硬件,构建功能多元、配套完善的空间体系,创新赛事活动,构建便民惠民、特色鲜明的公益体系,创新数字技术,构建多跨协同、智慧亲民的网络体系,革新管理机制,构建灵活顺畅、专业高效的运营体系。	浙江	是
7	宁波市体育发展中心	智治结合,依托数字化改革,形成场馆运行新模式;优化流程,树立便民理念,重塑场馆服务新标准;专业运营,打造体育服务综合体;公益为先,依托公共体育资源整合,助力全民健身健康新发展。	浙江	是
8	杭州市西湖区文体中心	以全民健身为核心、以赛事活动和会展会展为两翼、以校园体育为推动力的业务模型,结合商业综合体经营模式、市场化运营理念和数智化技术运用,创新合作经营、统一管理的文化体育服务综合体运营新模式。	浙江	是

续表 1

编号	场馆名称	主要特点	地区	是否入选典型案例
9	宁夏亲水体育中心	优化运营管理模式,物业、停车等委托专业机构。改造升级设施设备,切实完善场馆综合使用功能。突出场馆公益属性,提升开放服务水平。发挥品牌引领作用,争做区域示范标杆。	宁夏	是
10	贺兰山体育场	党政齐抓共管,部门协同推进。强化场馆信息建设,丰富场馆服务内容。打造体育社会组织孵化基地,吸引社团入驻。助力各入驻俱乐部实现法人自主经营,以市场化的模式运作,积极性不断提高。	宁夏	是
11	银川体育馆	主要提供篮球和羽毛球场地,节假日期间免费开放,展现了全民健身的良好氛围。	宁夏	否
12	湖滨体育馆	承担全民健身职能,实行早晚时段免费和低收费开放。每日例行安全检查、完善管理制度和应急预案,强化安全意识等措施,建立完善的的安全管理体系。	宁夏	否
13	荆门市生态运动公园体育场	优化租赁经营,拓展合作经营。响应信息化建设趋势,完善信息化管理系统。全面落实免低开放政策,打造公益品牌赛事,促进与社会机构合作。	湖北	是
14	湖北省洪山体育馆	提升场馆硬件设施,搭建智慧化平台,围绕“全民健身”“人才培养”“体育培训”三大主业,打造群众健康体质的锻造车间、竞技冠军的培育摇篮、大型活动的首选之地、体育培训的行业标杆。	湖北	是
15	恩施州民族体育馆	落实场馆免费低收费开放要求,委托第三方运营公司对场馆进行管理,完善体教融合长效机制,厚植青少年体育后备人才根基。精心打造“体育馆杯”系列赛事,树立了品牌体育赛事形象。	湖北	否
16	竹溪县全民健身中心	致力于为全民健身提供服务和指导培训,推动当地全民健身运动的科学化发展,在促进地方体育事业发展方面发挥重要作用。	湖北	否
17	南宁市李宁体育园	致力于推动全民健身和体育产业发展,采用创新的运营模式,免费或低收费开放为公众提供服务,同时开展体育培训、赛事组织和文化活动。	南宁	否
18	南宁市体育场	提供低收费开放场地、完善设施建设、推进智能化运营等措施提升服务质量,全面打造群众健身乐园,并为竞技体育人才培养提供场地保障,有效推动了全民健身事业发展。	南宁	否
19	沈阳市全民健身中心	坚持以体育为主、以公益为主原则,年接待近百万人次,举办赛事及公益活动百余场,并在重要节日开展特色活动,已成为群众健身休闲首选地。	沈阳	否
20	沈阳奥体中心	承办全运会等重大赛事,成为集体体育赛事、文化演出和旅游观光为一体的综合性场所。	沈阳	否

注:资料来源于国家体育总局群众体育司、网络公开信息等

2.3 变量赋值

2.3.1 结果变量

场馆服务效能提升。研究将场馆服务效能提升作为唯一结果变量。场馆服务效能评价理应构建统一的指标体系进行量化评分,然而现有政策考核主要聚焦公共服务供给,如《公共体育场馆免费低收费开放服务评价指引(试行)》侧重评价接待人次、赛事数量等指标,未能全面覆盖场馆服务效能的多元内涵;而涉及商业敏感的收支信息及需大规模调研的满意度等数据获取存在现实困难。因此,研究结合总局场馆开放使用综合试点工作及典型案例征集等情况,参考扶雪琴等^[21]、张润晨等^[22]的研究思路,选择官方认定和媒体报道等客观可验证指标,采用拉金(Ragin)提出的四值编码方案,若场馆入选总局公布的开放服务提升典型案例,则赋值为1;若获得

《人民日报》、新华社、《中国体育报》等主流媒体报道,则赋值为0.67;若获得省级体育部门或县级以上人民政府官网推介,则赋值为0.33;其他情况赋值为0。若场馆同时具备多种条件,采用等级优先原则取最高等级赋值。

2.3.2 条件变量

多元参与。多元主体参与反映了网络化治理的本质特征,强调场馆服务突破传统模式,在尊重各方利益前提下发挥社会组织作用和激发群众力量^[23]。研究将多元参与分为3类:企业运营考察场馆运营主体性质;社会组织参与考察其与场馆合作开展业务及提供办公场地等情况;社会体育指导员或群众参与考察志愿服务情况及意见反馈渠道设置等。上述主体的参与程度和质量直接影响服务效能的最终呈现,能够有效反映治理网络的跨部门合作能力和

信任水平。

资源整合。资源依赖理论认为,资源短缺和依赖是多元共治的主要原因之一,且各主体间资源共享程度越高,越能够实现有效的互动和良好的网络治理效果^[24]。在场馆服务中,资源整合体现为整合利用各类资源的能力,既包括内部空间功能转换,也涉及外部资源有效引入和开发^[25]。通过资源整合,场馆能够突破单一资源依赖局限,形成多元互补的供给模式。在群众需求多元、市场竞争激烈的背景下,场馆需要引入社会资源,创新运营思路,整合周边配套设 施,实现场馆服务多元化、品牌化发展。据此,将资源整合概括为社会资源引入、自主品牌打造和多元业态开发 3 个方面。

智慧赋能。在数字技术高速发展背景下,场馆智慧化转型逐步成为时代之需。场馆智慧化建设不仅表现为智能硬件设施配置,更表现为依托新一代信息技术实现场馆建设运营全过程智慧化^[26]。智慧赋能通过信息技术手段构建治理主体间的连接纽带,促进信息、数据等要素在治理网络中高效流动共享。在场馆服务实践中,智慧赋能能够打破信息孤岛、降低运营成本^[27],通过数据分析、智能决策等方式增强治理科学性,从而提升整体服务效能。据此,将智慧赋能分为 3 个方面:智慧化设施设备配置、搭建智慧化运营平台、智慧场景营造。

政府支持。政府支持体现了政府作为治理网络中关键主体的引导作用。在网络化治理框架下,政府采用政策支持、资金保障、购买服务等手段,为场馆服务效能提升提供制度保障和资源支撑。政府持续性支持是确保社会力量长期稳定参与的重要保障,尤其是服务专项政策的制定和实施明确了发展

方向;以免费或低收费资金等资金投入为场馆运营提供了基础性保障,政府购买服务、财政补贴等方式确保场馆服务公平可及;授予先进单位、示范场馆等荣誉称号,能够提升场馆社会认可度并激励其持续改进服务质量^[28]。据此将政府支持归纳为以下 3 个方面:场馆服务相关专项政策制定、资金支持、荣誉称号。

制度规范。制度规范是治理网络中约束和协调多元主体行为的制度基础,虽然网络化治理强调灵活互动,但规范化的制度安排仍是确保治理网络有序运行的重要保障。场馆服务制度主要包括法律法规、部门规章、规范性文件及场馆管理制度等^[29]。在场馆服务实践中,制度规范通过建立健全政策体系、内部管理制度、运营标准和服务规范,构建起场馆治理的基本框架。支持社会力量参与体育的专项政策核心功能在于确立参与的基本规则、明确权责关系、设定参与标准等制度性要素。科学的管理流程和服务标准有助于提升公共体育场馆运营规范化、专业化水平^[30],因此,从社会力量参与体育专项政策、场馆内部管理制度、服务标准化认证等方面衡量制度规范。

条件变量同样基于四值模糊集进行赋值,按照案例符合指标的数量分别赋值 0、0.33、0.67、1(表 2)。为保证赋值客观性,本研究严格依据公开的官方文件和权威资料进行编码,并建立完整的证据档案以确保赋值结果的可验证性。

2.4 数据校准

研究根据既定测量指标对变量赋值,构建基础数据库。每个变量均设 4 个评估标准,并赋予 0、0.33、0.67 或 1 的隶属度值(表 3),分别对应从“完全

表 2 变量测量与赋值
Tab.2 Variable measurement and coding

变量类型		测量指标	赋值规则	赋值
结果变量	服务效能提升 (XNTS)	入选总局开放服务提升典型案例	/	1
		试点工作开展以来获主流媒体报道	/	0.67
		省体育局或县级以上政府官网推介	/	0.33
		三者皆无	/	0
条件变量	多元参与(DYCY)	企业运营	三者均参与	1
		社会组织参与服务	任意二者参与	0.67
		社会体育指导员或群众参与服务	仅有一方参与	0.33
			均未参与	0

续表 2

变量类型	测量指标	赋值规则	赋值	
条件变量	资源整合(ZYZH)	社会资源(资金)引入	强调三种	1
		自主培训、赛事等品牌打造	强调任意两种	0.67
		多元业态开发	仅强调一种	0.33
			均未强调	0
	智慧赋能 (ZHFN)	智慧化设施设备配置	强调三种	1
		搭建智慧化运营平台	强调任意两种	0.67
		智慧场景营造	仅强调一种	0.33
			均未强调	0
	政府支持 (ZFZC)	场馆服务相关专项政策制定	强调三种	1
		资金支持(如免费或低收费补助)	强调任意两种	0.67
		试点以来获省级及以上荣誉称号	仅强调一种	0.33
			均未强调	0
	制度规范 (ZDGF)	社会力量参与体育专项政策制度	强调三种	1
		场馆内部管理制度	强调任意两种	0.67
		场馆服务标准化认证	仅强调一种	0.33
			均未强调	0

表3 案例隶属度值
Tab.3 Case membership values

编号	多元参与	资源整合	智慧赋能	政府支持	制度规范	服务效能提升
1	0.67	1	1	1	0.67	1
2	0.67	1	0.67	1	0.33	1
3	1	1	0.67	0.33	0.33	1
4	0.67	0.67	0.67	0.67	0.33	0.33
5	0.33	1	1	0.33	0.67	0.67
6	0.67	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1
8	0.33	0.67	1	0.33	0.67	1
9	0.33	0.33	0.33	0.67	0.33	1
10	0.67	0.33	0.33	0.33	0.33	1
11	0.67	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
12	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.67
13	0.67	0.67	0.33	0.33	0.67	1
14	0.67	0.67	1	0.67	0.33	1
15	1	0.67	0.67	0.67	0.33	0.33
16	0.67	0	0.33	0.33	0.33	0
17	0.33	1	0.67	0.33	0.33	0
18	0.67	0.33	0.33	0.67	0.33	0.67
19	0.67	0.33	0.33	0.33	0.33	0.67
20	0.67	0.67	0.33	0.33	0.33	0

不隶属”到“完全隶属”的四类状态。此标准化赋值已满足分析要求,故无需另行校准。随后构建真值表呈现所有可能的条件组合及其结果,为后续路径分析奠定数据基础。

3 结果分析

3.1 单变量必要性分析

单变量必要性分析旨在确定哪些单一因素是实现场馆服务效能提升不可或缺的基础条件。根据QCA方法,若某条件变量的一致性值达到或超过0.9,且覆盖率具有显著性,则判定其为必要条件。本研究对各变量进行检验后发现一致性均低于0.9(表4),说明提升公共体育场馆服务效能是一项综合性工程,没有任何单一变量构成必要条件,需要多个变量组合配置才能实现,证实了采用组态分析方法的必要性。

3.2 条件组合分析

在对各案例进行赋值后,研究运用fsQCA 4.1软件的真值表算法进行标准分析,以识别提升场馆服务效能的条件组合路径。分析中设定频数阈值为1,一致性阈值为0.8,以筛选具有解释力的有效组态,最终生成复杂解、简约解与中间解3种形式。参考研究惯例重点报告中间解^[31],并结合简约解对路径进行解释。将同时出现在中间解和简约解中的条

表4 单变量必要性分析结果
Tab.4 Univariate necessity analysis results

条件变量	XNTS		~ XNTS	
	一致性	覆盖率	一致性	覆盖率
DYCY	0.707 388	0.762 017	0.789 889	0.394 011
~DYCY	0.437 454	0.818 057	0.522 907	0.452 804
ZYZH	0.754 938	0.793 846	0.736 177	0.358 462
~ZYZH	0.389 905	0.761 429	0.576 619	0.521 429
ZHFN	0.730 066	0.810 065	0.682 464	0.350 649
~ZHFN	0.414 777	0.738 281	0.630 332	0.519 531
ZFZC	0.681 053	0.847 905	0.628 752	0.362 477
~ZFZC	0.487 930	0.739 468	0.736 177	0.516 630
ZDGF	0.607 900	0.893 548	0.521 327	0.354 839
~ZDGF	0.561 083	0.716 822	0.843 602	0.499 065

件定义为核心条件,仅在中间解中出现的视为辅助条件。组态结果采用拉金(Ragin)和菲丝(Fiss)提出的图示法呈现,以直观展示各条件在路径中的角色。表5反映了经过软件处理后形成的路径,各路径一致性均高于0.8,表明该路径与场馆服务效能提升之间存在稳定的充分性关系,能够可靠地导致高效能的结果。总体解的一致性超过0.87,说明所识别路径整体上对结果具有稳定且较强的解释力。

表5 场馆服务效能提升路径
Tab.5 Pathways for enhancing venue service effectiveness

条件变量	路径			
	1	2	3	4
多元参与	●	●	●	⊗
资源整合	●	●	●	●
智慧赋能	●	●	⊗	●
政府支持		●	⊗	⊗
制度规范	⊗		●	●
一致性	0.816 689	0.850 779	0.846 512	0.867 203
原始覆盖率	0.436 723	0.558 888	0.266 277	0.315 289
唯一覆盖率	0.024 871 9	0.147 037	0.024 872	0.049 743 9
覆盖案例	2(0.67,1)、3(0.67,1)、4(0.67,0.33)、 14(0.67,1)、15(0.67,0.33)	7(1,1)、1(0.67,1)、2(0.67,1)、4(0.67,0.33)、 6(0.67,1)、14(0.67,1)、15(0.67,0.33)	13(0.67,1)	5(0.67,0.67)、 8(0.67,1)
整体一致性		0.870 406		
整体覆盖率		0.658 376		

注:“●”和“●”表示该变量存在,且“●”为核心条件,“●”为辅助条件;“⊗”和“⊗”表示该变量缺失,且“⊗”为核心条件,“⊗”为辅助条件;空白表示该变量存在与否并不重要

3.3 稳健性检验

研究采用调整一致性阈值和调整案例数量两种方法检验结果的稳健性。一是一致性阈值调整,将原本设定的阈值0.8提高到0.85。结果显示整体覆盖率和一致性仍保持稳定,所得路径组合与原始分析结果一致,表明即使在更严格的一致性标准下,研究识别的路径仍具有稳定解释力。二是案例数量调整,基于随机性原则从原始样本中剔除第7、11、15、19号案例,在保持频数和一致性阈值不变的条件下重新分析,结果显示覆盖率和一致性虽出现微小波动,但路径组合未发生变化。上述两种稳健性检验结果均表明,研究结果与原分析无显著差异,有效验证了场馆服务效能提升路径的可靠性。

4 场馆服务效能提升的网络化治理组态路径分析

4.1 多元共治+智慧驱动

路径1: $DYCY*ZYZH*ZHFN* \sim ZDGF$ 可总结为“多元共治+智慧驱动”。其以多元参与和智慧赋能为核心条件,配合资源整合的支撑作用,凸显了场馆服务的市场化、社会化特征,强调通过多元参与和技术创新驱动发展。表明当多元主体积极参与、智慧化运用得当且资源整合充分时,即使在制度规范相对缺失的情况下,也能通过多方协同和智慧赋实现服务效能的提升。在这条路径中,作为核心条件之一的多元参与体现了场馆服务供给中政府、市场、社会组织和群众等主体共同参与的重要性。多主体参与可以有效整合各方优势,形成多样化的服务供给方式,更好满足不同群体的个性化需求,成为推动场馆发展的内生动力,构建多方共建共治的格局。智慧赋能作为另一个核心条件,凸显了数字化、信息化手段在现代场馆服务中的关键作用。场馆智慧升级可有效优化服务流程、提高运营效率、改善群众体验,从而实现服务效能整体提升。资源整合合作作为重要的辅助条件,强调在多元参与基础上整合各主体资源的必要性。值得注意的是路径1中制度规范的缺失并未影响效能提升目标的实现,说明特定情况下多元主体之间可能形成了某种非正式的协调机制,或者智慧化手段本身发挥了规范作用,使得在此类场景下比严格的制度规范更有助于提升服务效能。如江阴体育中心以“国企主导、多方协同”推进多元参与,由地方国企运营并统筹资源、规范流

程,一方面通过市场化采购招募专业供应商承接多区域物业管理服务,另一方面与其他社会力量合作,引入餐饮、娱乐、培训等多元化业态,形成多方共赢的运营生态。在智慧赋能方面,场馆注重全面智慧化建设,打造了数字化运营平台,实现了信息发布、场地预订和在线报名等功能。在资源整合上,平台优化了服务配置,实现了商业、文化、体育等资源的有效整合。2024年,江阴体育中心共举办省市级文体赛事活动110场以上,有效推动了赛事经济发展,全年实施免费低收费开放政策,年接待量达168万人次,并荣获江苏省运动促进健康优秀案例等多项荣誉,实现了多元化社会价值^[32]。

4.2 政府支持+资源融合

路径2: $DYCY*ZYZH*ZHFN*ZFZC$ 可总结为“政府支持+资源融合”,包含多元参与、资源整合、智慧赋能、政府支持4个因素,其中政府支持的存在是该路径的显著特征,也是其与路径1的关键区别。就内在机制而言,该路径体现了政府支持对场馆服务效能提升的重要保障作用。政府不再是单一的管理主体,而是通过政策制定、资金投入等方式为场馆发展提供支持。具体而言,一方面,政府通过拓宽融资渠道、完善设施建设、支持智慧化改造等方式,强化资源整合,实现资源优化配置;另一方面,政府通过制定支持性政策,完善评价监督考核,为场馆运营创造良好的制度环境。同时,路径2的覆盖率最高表明其是最常见、最有效的发展模式,具有较强的代表性、普适性,反映了当前我国场馆发展过程中政府仍具有重要影响这一现实情况。覆盖的案例包括黄龙体育中心、五台山体育中心、洪山体育馆等。上述场馆所在省份高度重视场馆在体育事业发展中的作用,并在制度创新、政策突破和资金投入方面给予支持。如浙江省发布《关于推进全省公共体育场馆服务大提升的实施意见》,将“亚运公共体育场馆向公众开放”列入2024年度省民生实事项目,全省27家亚运场馆举办各类赛事活动810场,累计接待人次超过1300万^[33]。

4.3 主体协作+制度规范

路径3: $DYCY*ZYZH* \sim ZHFN* \sim ZFZC*ZDGF$ 可总结为“主体协作+制度规范”,核心特征是在制度规范基础上,通过多元参与、资源整合提升场馆服务效能,同时呈现出智慧赋能和政府支持的

缺失。路径3强调以完善的制度体系规范引导场馆服务,为多元参与提供明确的规则框架,并依托评价监督考核保障服务质量稳定性。多元参与和资源整结合实现了政府、市场、社会、群众等主体的有效互动,通过利益协调确保各方诉求平衡。该路径中政府支持的缺失并不意味着政府完全退出,而是角色转变为引导者、监管者,主要承担制度设计、政策引导等职能。该模式主要发挥市场作用推动场馆服务发展,智慧赋能缺失表明该路径更适合智慧化建设相对薄弱,或群众对智慧化服务需求不高的场馆。在此情况下,主要通过加强人际互动、提升服务品质等手段实现场馆服务效能提升。整体而言,路径3适用于具有良好制度基础、社会资源丰富但智慧化程度相对不高的场馆。其成功关键在于建立健全制度体系,调动多方参与积极性以及提高资源整合效率,同时为未来引入智慧化手段预留了发展空间。典型案例是荆门市生态运动公园体育场,该体育场由事业单位管理,引入现代管理制度,通过ISO9001:2015质量管理体系认证,不断完善内部管理机制。同时,聚焦多元参与深化运营,引入培训、体育用品销售等业态丰富服务供给,改造闲置用房接纳市级体育社会组织及培训机构入驻,并与合作开展足球等项目的青少年培训,同时为多所学校、社区免费提供活动场所,构建起业态融合、多方协同的运营格局。根据湖北省场馆免低检查结果,2024年服务健身人群达114.6万人次,较2023年的101万增长显著,赛事承办数量从32场增至77场^[34]。信息化建设方面已实现线上预订等基础功能,未来将在人员管理、财务信息化等方面深化建设,为场馆数字化转型和可持续发展提供了广阔空间。

4.4 技术创新+专业运营

路径4: ~DYCY * ZYZH * ZHFN * ~ZFZC* ZDGF可总结为“技术创新+专业运营”。其与路径3都以制度规范为核心,同样存在资源整合支撑、政府支持缺失等特征,但发展逻辑不同。路径4的关键差异在于多元参与的缺失,反映了市场主导的专业化运营模式。该模式不依赖政府直接支持和多方主体的广泛参与,而是主要由专业运营机构通过市场化机制进行运作,这与国内众多新建场馆由专业化机构或地方国企负责投资建设运营的模式相吻合。采用该模式的场馆运营更加灵活自主,能够快

速响应市场需求。且市场化、集中化的管理模式有利于提高决策效率,减少协调成本,更便于形成统一的服务标准和管理体系。资源整合不再局限于多方参与下的资源共享,转向通过智慧化技术实现更精准的资源配置管理。在专业化运营基础上,利用数字化服务平台提供便捷的在线预订、咨询等服务,实现资源精准调配,结合数据分析技术精准把握群众需求,优化服务供给,同时营造智慧场景为群众提供沉浸式的观赛体验,从而形成技术驱动的现代化服务模式。路径4适合市场化程度高、智慧化设施配置完善且运营专业化水平高的场馆,反映了场馆运营市场化、专业化、智慧化的发展方向。但要考虑到场馆作为重要的公共服务设施,其运营发展不能完全以市场化为导向,还需创新公共服务供给方式。覆盖的案例包括杭州奥体中心、西湖区文体中心。如西湖区文体中心由西湖文旅集团下属子公司运营,整合商业运营经验和数字技术,实现“合作经营、统一管理”,探索形成了以全民健身为核心、赛事活动和会务会展为辅助,并融合校园体育的运营模式。2024年接待人次近150万,举办各类文体活动230场^[35],实现专业服务和高效运营的有机统一。

5 结论与建议

5.1 研究结论

研究采用fsQCA方法对20个场馆案例进行深入分析,探究网络化治理视角下场馆服务效能提升路径。结果表明效能提升无单一必要条件,需多条件组合才能实现,并识别出4条差异化路径:多元共治+智慧驱动、政府支持+资源融合、主体协作+制度规范、技术创新+专业运营,为不同类型、不同发展阶段的场馆提供了多元化路径选择。

5.2 实践建议

一是发挥条件组合效应,避免单一要素导向。分析结果表明场馆服务效能提升依赖于多个条件的协同配合,场馆运营机构要摒弃孤立改进思维,审视各条件间的协调与互补关系,采取系统性条件组合,确保在改善某一条件时同步实现其他条件的适配。如在智慧场馆建设中,需充分评估多元主体的技术接受能力,确保技术升级与治理能力提升同步进行。同时应有意识地加强条件间的良性互动,实现各要素相互促进、协同发展。

二是识别路径实施风险,建立针对性防控机制。各路径在实施过程中面临着特定的风险挑战,需采取针对性的防控措施。“多元共治+智慧驱动”路径需防范多元主体间的协调复杂性和技术应用的适度性,应建立健全利益协调机制和保持技术理性确保治理效能;“政府支持+资源融合”路径的潜在风险表现为对政府支持的过度依赖以及资源整合效率不高,可通过建立动态调整机制、强化资源配置统筹提升场馆可持续发展能力;“主体协作+制度规范”路径需兼顾制度刚性与协作弹性,建立常态化的沟通协调机制和激励约束机制维护制度稳定性;“技术创新+专业运营”路径应重点防控过度商业化和技术更新滞后的风险,需要明确场馆公共服务底线,确保基本公共体育服务的普惠性,同时建立技术升级的常态化机制,保持场馆服务的时效性。

三是明确场馆类型差异,实施差异化路径选择。在场馆服务效能提升过程中,新建场馆与既有场馆因建设背景、资源禀赋与制度路径不同,应采取差异化治理路径。新建场馆在规划设计阶段具备较强的自由度,可在空间布局、技术架构与组织设计上前瞻性地融入多元共治与智慧治理理念,因而更适宜选择“多元共治+智慧驱动”或“技术创新+专业运营”路径。如杭州奥体中心与宁波奥体中心在建设初期即引入智慧化系统和专业运营机制,有效支撑后续多元业态融合。相较之下,既有场馆受制于现有管理体制、利益结构、运营惯性,面临较强的路径依赖,更适合采取“政府支持+资源融合”或“主体协作+制度规范”路径。此类路径能够兼顾改革稳定性与经验延续性,在尊重现有结构的基础上,通过政策引导、资源重构与制度完善逐步提升场馆服务效能。

四是根据场馆规模定位,优化功能导向配置。不同规模和功能定位的场馆应基于其承担的主要职能选择相应的发展路径。大型场馆通常因赛而建,具备设施完善、专业性强与社会影响力大等特点,可选择“技术创新+专业运营”与“多元共治+智慧驱动”路径,强化市场化运作能力。此类场馆应积极引入专业机构参与运营,依托智慧化手段提升服务效能,拓展赛事、演艺、会展等多元业态,构建可持续的盈利模式。中小型场馆及全民健身中心主要承担全民健身公共服务职能,应坚持以公益性为导向,更

适合“政府支持+资源融合”与“主体协作+制度规范”路径。此类场馆需依托政府支持夯实服务基础,通过统筹设施资源、完善制度供给,重点做好全民健身指导、体质监测、健身培训等基本公共服务,在有限的资源条件下最大化社会效益和服务覆盖面。

参考文献:

- [1] 刘晖,曲英杰.公共体育场馆服务空间开放式改造的理论逻辑与纾困路径[J].沈阳体育学院学报,2025,44(2): 74-80.
- [2] 陈元欣,包鹏,周彪,等.公共体育场馆运营商评价指标体系构建研究[J].首都体育学院学报,2024,36(4): 385-397.
- [3] 周彪,陈元欣,姬庆.基于整体性治理的公共体育场馆经营权改革后政府监管体系构建研究[J].中国体育科技,2019,55(4): 43-48.
- [4] 许锁迪.大型体育场馆服务外包合同制治理模式研究[J].广州体育学院学报,2019,39(4): 60-62.
- [5] 刘举胜,李超然,朱洁训,等.公共体育场馆协同治理研究:基于演化博弈分析框架[J].复杂系统与复杂性科学,2024,21(3): 108-119.
- [6] 冯晓露,樊正洋,李林澄.体育场馆智慧化转型的实践样态、过程效益与创新路径[J].体育学刊,2025,32(3): 72-79.
- [7] 田翠翠,肖淑红,曹蓉.“重建设”转向“重运营”:专业运营商参与体育场馆PPP项目的驱动路径研究[J].天津体育学院学报,2025,40(2): 180-187.
- [8] 陈元欣,黄昌瑞,王健.职业体育俱乐部参与体育场(馆)运营研究[J].体育科学,2017,37(8): 12-20.
- [9] 张刚,朱洪军.体育社会组织参与场馆运营市场化改革:价值、域外经验与路径[J].体育文化导刊,2022(8): 79-86.
- [10] 柴王军,沈克印,李安娜.国家体育治理的空间逻辑:公共体育场馆法人治理类型、评价与路径[J].武汉体育学院学报,2019,53(7): 43-50.
- [11] 高进,武连全,柴王军,等.数字技术赋能体育场馆智慧化转型的理论机制与实现路径[J].体育学研究,2022,36(5): 63-73.
- [12] 郑益奋.网络治理:公共管理的新框架[J].公共管理学报,2007(1): 89-96,126.
- [13] 田培杰.协同治理概念考辨[J].上海大学学报(社会科学版),2014,31(1): 124-140.
- [14] HARRIS S, DOWLING M, WASHINGTON M. Political protest and Rule 50: exploring the polycentric governance of international and Olympic sport[J]. International Journal of Sport Policy and Politics, 2023, 15(3): 417-434.
- [15] 焦长庚,戴健.网络化治理视域下公共体育服务协同供给:逻辑、场域、路径[J].武汉体育学院学报,2020,54(8): 12-19.
- [16] 岳建军,龚俊丽,徐锦星.全民健身共建共治共享格局何以形成——基于网络化治理视角的实证分析[J].中国体育科技,2022,58(9): 15-22.

- [17] 张明,杜运周.组织与管理研究中QCA方法的应用:定位、策略和方向[J].管理学报,2019,16(9):1312-1323.
- [18] 杜运周,贾良定.组态视角与定性比较分析(QCA):管理学研究的一条新道路[J].管理世界,2017(6):155-167.
- [19] 刘丰.定性比较分析与国际关系研究[J].世界经济与政治,2015(1):90-110,158-159.
- [20] 谢智敏,王霞,杜运周,等.创业生态系统如何促进城市创业质量——基于模糊集定性比较分析[J].科学学与科学技术管理,2020,41(11):68-82.
- [21] 扶雪琴,陈升,白秦洋.城市社区治理有效性何以实现?——基于26个典型案例的模糊集定性比较分析[J].社会主义研究,2022(6):139-148.
- [22] 张润晨,李燕领,马弘宇,等.城市社区公共体育服务治理效能提升的驱动因素与生成路径——基于fsQCA分析[J].中国体育科技,2024,60(6):41-50.
- [23] 马敬华.国家治理现代化视域下公共体育服务治理的现实困境与突破路径[J].沈阳体育学院学报,2022,41(5):76-81.
- [24] 刘波,方奕华,彭瑾.“多元共治”社区治理中的网络结构、关系质量与治理效果——以深圳市龙岗区为例[J].管理评论,2019,31(9):278-290.
- [25] 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):56-62.
- [26] 傅钢强,刘东锋.我国体育场馆智慧化转型升级:基本内涵、逻辑演进、关键要素和模式探究[J].体育学刊,2021,28(1):79-84.
- [27] 张强,王家宏.新时代我国智慧体育场馆运营管理研究[J].武汉体育学院学报,2021,55(11):62-69.
- [28] 陈元欣,姬庆,周彪.公共体育场(馆)委托管理激励机制研究[J].中国体育科技,2019,55(1):52-60.
- [29] 梁冬冬,高晓波,王露露,等.大型体育场馆服务中制度失效及对策研究[J].体育学刊,2020,27(1):60-65.
- [30] 吴子鹏,由文华,王旭光,等.体育场馆服务领域标准实施评价:体系构建及应用建议[J].广州体育学院学报,2025,45(3):68-77,95.
- [31] 付城,范成文,涂文.体育学术期刊微信公众号传播效果何以生成——基于模糊集定性比较分析[J].体育学研究,2025,39(4):111-124.
- [32] 暨阳新体育.逐梦前行,迈向2025[EB/OL].(2024-12-30)[2025-10-14].<https://mp.weixin.qq.com/s/cYoPwGWV9QddHZa7QLivPw>.
- [33] 国家体育总局.杭州亚运场馆2024年平均开放349.85天[EB/OL].(2025-01-15)[2025-10-14].<https://www.sport.gov.cn/n20001280/n20001265/n20067708/c28413991/content.html>.
- [34] 湖北省体育局.湖北省公共体育场馆向社会免费或低收费开放情况汇编[R],2024.
- [35] 西湖区文体中心.刚刚,你的2024年度报告已生成,请点击领取[EB/OL].(2025-01-09)[2025-10-14].<https://mp.weixin.qq.com/s/bvGzCe9UeR4Z8Joauc4OHw>.

作者贡献声明:

周彪:收集资料,撰写、修改论文;陈元欣:指导选题,修改论文;罗思颖:收集资料,修改论文。

Pathways to Enhance Service Efficacy of Public Sports Venues from a Network Governance Perspective

ZHOU Biao¹, CHEN Yuanxin^{2,3}, LUO Siying³

(1. Post-doctoral Station, Wuhan Sports University, Wuhan 430079, China; 2. School of Economics & Management, Wuhan Sports University, Wuhan 430079, China; 3. School of Physical Education, Central China Normal University, Wuhan 430079, China)

Abstract: Public sports venues serve as the core carriers and vital infrastructure for delivering public fitness services. Enhancing the service efficacy of these venues is a critical step in improving the public fitness service system and advancing the development of a leading sporting nation and a healthy China. This study, grounded in network governance theory, employs literature review, logical analysis, and qualitative comparative analysis to explore feasible pathways for improving venue service efficacy. The study reveals that enhancing venue service effectiveness relies not on any single prerequisite but on a set of conditions. Consequently, four distinct enhancement pathways are identified: multi-stakeholder governance + smart technology, government support + resource integration, collaborative partnerships + institutional norms, and technological innovation + professional operations. Targeted recommendations are proposed across four dimensions: leveraging synergistic effects of condition combinations, establishing pathway risk prevention mechanisms, implementing differentiated pathway selection, and optimizing function-oriented resource allocation.

Key words: national fitness; sports venue service governance; network governance; service efficacy; qualitative comparative analysis