

# 大型体育场馆公共服务协作治理的理论及实践

郑娟<sup>1</sup>, 郑志强<sup>2</sup>

(1.江西师范大学 政法学院, 江西 南昌 330022; 2.集美大学 体育学院, 福建 厦门 361021)

**摘要:** 大型体育场馆是提供多样化公共体育服务、满足公众美好生活需求的重要组成部分, 但当前我国大型体育场馆公共服务存在公益性不足、回应性较差等问题。协作治理是现代公共管理用以提升公共服务水平、增强回应能力的关键制度形式, 基于协作治理“结构-过程”的本质特征, 研究认为权力关系、协作领导、共同目标和协调机制是大型体育场馆公共服务协作治理理论框架的关键要素。S体育中心和B体育场的实践案例分析进一步验证权力关系共享性、协作领导合理性、行动目标一致性和协调机制完备性决定协作治理制度优势的有效发挥。

**关键词:** 体育公共服务; 大型体育场馆; 协作治理

中图分类号: G80-05 文献标志码: A 文章编号: 1006-7116(2020)03-0039-06

## The theory and practice of large sports venue public service collaborative governance

ZHENG Juan<sup>1</sup>, ZHENG Zhi-qiang<sup>2</sup>

(1.School of Political Science and Law, Jiangxi Normal University, Nanchang 330022, China;

2.School of Physical Education, Jimei University, Xiamen 361021, China)

**Abstract:** Large sports venues are an important constituent part of providing diversified public sports services and meeting the public's need for beautiful life; however, currently large sports venue public services in China have problems such as insufficient public welfare and poor responsiveness. Collaborative governance is the key institutional form of modern public management used to improve public service performance and enhance response ability. Based on the essential characteristics of collaborative governance "structure-process", the authors concluded that power relationship, collaborative leadership, common objective and coordination mechanism are the key elements of the theoretical framework of large sports venue public service collaborative governance. The analysis of the practical cases of S Sports Center and B Stadium further verified that power relationship shareability, collaborative leadership rationality, action objective consistency and coordination mechanism completeness determine the effective exerting of collaborative governance system advantages.

**Key words:** sports public service; large sports venue; collaborative governance

中国特色社会主义进入新时代, 公众体育需求日益呈现多样化和个性化特征, 大型体育场馆因容量规模大、装备设施先进, 在提供多样化公共体育服务方面具有独特功能优势, 国家体育总局等8部门曾联合发文要求“以体制机制创新为重点, 着力提升大型体育场馆运营管理能力和公共服务水平”, 《体育强国建设纲要》中也明确指出要推进公共体育设施开放以完善全民健身公共服务体系。然而, 当前我国大型体育

场馆公共服务数量和质量难以有效满足公众需求, 一方面, 受公共服务市场化影响, 各地政府大力倡导大型体育场馆市场化运营, 要求按照商业规则配置大型体育场馆资源, 导致部分场馆过度追求经营创收、服务价格高且非体育本体服务较多, 严重侵占场馆公益价值; 另一方面, 众多大型体育场馆仅依靠政府财政补助面向公众提供免费和低收费的户外体育场地设施开放, 而诸如国民体质测试、体育健身技能指导以及

收稿日期: 2019-07-22

基金项目: 国家社科基金项目(17BTY021); 江西省高校人文社科项目(TY19209); 江西师范大学青年英才培育资助计划资助项目。

作者简介: 郑娟(1984-), 女, 副教授, 博士, 研究方向: 公共体育治理。E-mail: jxnu1201@163.com

大型体育赛事和文艺演出等公共服务供给不足,如 2015 年江西省 79% 的大型体育场馆年举办大型公益赛事活动次数在 20 次以下。那么,如何提升大型体育场馆公共服务供给水平以回应公众需求呢?

20 世纪 90 年代之后,一些实证研究表明体育设施服务市场化改革难言成功,Erie<sup>[1]</sup>、Hurk<sup>[2]</sup>认为公共服务市场化有可能存在公共资源被用于私人目标以及来自技术复杂性的干扰。此时,协作治理以一种区别于传统政府中心主义和新公共管理市场化模式的新兴范式受到关注,相关研究认为“由一个或多个政府部门及非政府的利益相关主体共同参与的治理安排”<sup>[3]</sup>有助于“解决单一组织不能解决或不易解决的棘手问题和边界性议题”<sup>[4]</sup>。Long<sup>[5]</sup>、Cabral<sup>[6]</sup>更为细致地分析了大型体育场馆公私协作下政府协调和激励的重要性,Reis<sup>[7]</sup>强调协作治理对时间安排、成本和多样化回应有着良好价值。国内学者在应对我国大型体育场馆公共服务配置困境时,多从体制机制改革层面展开,屈胜国等<sup>[8]</sup>倡导由政府与企业联合投资、企业经营管理大型体育场馆的公私合作伙伴关系的运用。陈元欣等<sup>[9]</sup>主张推进大型体育场馆运营管理企业化改革,核心就是通过政府与市场合作提升公共服务水平。王钊<sup>[10]</sup>提出体育场馆公共服务生产主体和提供主体应建立契约关系,利用政府购买服务方式克服供给不足。高晓波等<sup>[11]</sup>认为应从提升政府部门责任意识、优化经营主体供给方案以及建立由社会第三方组织、社交媒体和公众共同构成的社会监督体系等来提升大型体育场馆服务的综合效益。

可见,政府与市场等多元主体协作共治已成为国内外大型体育场馆公共服务治理研究的理论趋向和实践导向,并探究将其作为突破供给困境的解决之道,但现有研究大多默认协作治理就是一种“善治”,更多从制度优势和协作方式层面进行理论阐述,对于大型体育场馆公共服务协作治理的制度逻辑和因果机制并未充分关注。政府与市场等多元异质性主体在大型体育场馆公共服务治理场域达成良性协作的关键要素是什么?它们如何型塑公共服务水平?本研究试图解析协作治理的本质特征,从中识别影响协作效应和治理水平的关键要素,进而建构大型体育场馆公共服务协作治理的解释框架,并运用案例研究对这一框架进行实践检视,以期克服我国大型体育场馆公共服务供给难题、有效回应公众多样化体育需求、加快建设体育强国提供理论支撑和实践指导。

## 1 大型体育场馆公共服务协作治理的理论框架

协作治理不同于以“命令和控制”为特点的传统

科层治理,也有别于以“交易和竞争”为基础的市场行为,是“为了实现公共价值,使人们有建设性地参与跨公共部门、跨不同层级政府或跨公共、私人、公民团体的结构和过程”<sup>[12]</sup>,本质特征是对政府、市场等多元治理主体协作秩序的一种结构性和过程性描述。就结构而言,协作治理是“一种具有渗透性的结构,可以跨越组织功能和边界而联系起来的组织形式”<sup>[13]</sup>,力求通过“两个或者多个组织对信息、资源、能力和活动的链接”<sup>[14]</sup>以克服单一主体不能解决或不易解决的公共服务难题。就过程而言,协作治理是“利益相关主体为解决公共服务难题而协同工作并制定政策的过程”<sup>[15]</sup>,它以共识为导向,形成集体决策、促进资源整合、协调各方一致行动,产生协作优势。因而,本研究主张基于协作治理的“结构-过程”本质特征,从主体结构 and 行为过程两个维度来寻找大型体育场馆公共服务协作治理的关键要素,进而建构理论框架。

### 1.1 主体结构:权力关系和协作领导

政府、市场或社会主体具有不同资源禀赋和专业优势,令多元治理主体参与进来并形成联动性的关系结构是协作治理成功的关键因素,主体结构就是对多元治理主体的关系模式和组织结构进行合理安排。协作治理以“合作网络”为基本结构形态,它不同于科层结构中的等级链条,也异于市场结构的个体性和竞争性,它是由若干相互依赖的主体共同构成,并通过主体之间的相互作用表现出联动性结构特征。从结构逻辑上看,合作网络结构不是基于权威主体之上,而是多主体通过相互作用的关系链接而成,主体之间平等、协调、互动,不存在权力的分层和控制。同时,多元化异质性主体在合作网络结构中所具有的影响力并不完全相同,聚集度高,处于核心位置的主体,影响力往往会大于其他位置的主体,这就决定了协作治理需要依托这一核心主体集聚多元主体的资源和行为,推动资源整合和优势互补,产生协作效应。合作网络结构为建构大型体育场馆公共服务协作治理主体结构提供范式,具体运用“权力关系”和“协作领导”两大要素予以表征。

“权力关系”是指政府、市场和社会等多样化治理主体在合作网络结构中的权力共享程度和权责配置关系,协作治理网络的权力共享程度越广泛、权责配置关系越清晰,意味着多元异质性主体能够广泛参与且高度协调,从而有助于充分激发彼此的资源优势,共同促进大型体育场馆公共服务综合效益提升。我国大型体育场馆大多由国家财政投资建设,政府主管部门依据公众需求发挥大型体育场馆公共服务功能是自身职能的必然要求,但是,这并不排除市场主体或社

会主体的生产介入。政府应修正以往大型体育场馆“政府-事业单位”等级制的公共服务治理模式,通过公私合作、政府购买、合同外包等权力共享机制吸纳更具有管理和技术优势的体育场馆运营企业、体育社会组织的力量,形成协作性的集体行动体系。政府主管部门主要起到大型体育场馆公共服务安排者作用,负责服务内容、标准和规范的制度供给,并提供资金、政策等方面的资源支持。体育场馆运营企业或体育社会组织应发挥自身专业优势,尽可能高效生产和提供符合公众需求的多样化体育场馆服务。

协作治理强调多元治理主体之间的权力共享,但并不意味着“无领导”,合作网络结构中同样存在一些集聚度高、处于中心位置的节点(主体),它们有着权威、对协作的长期承诺和管理技巧,能够孕育协作意愿,推动整合和协调,强化协作的稳定性和影响力,这就是在协作治理结构中起着集聚和协调作用的“协作领导”。大型体育场馆公共服务利益相关主体涉及政府主管部门、体育场馆事业单位、体育场馆运营企业、体育社会组织和公民等,它们有着不同的利益偏好和资源禀赋,如果要使多元异质性主体聚集起来并产生协作优势,必须具有能够扮演“中间人”和“调停人”的协作领导。我国大型体育场馆政府主管部门本身负有提供公共体育服务的主导地位,而且具有利用科层组织优势将多元主体聚集在一起开展对话和探索协作的权威性,因而政府部门理应成为“协作领导”,从建立共识、引导协调和监督管理等方面履行领导责任以克服协作惰性。一是要通过阐释和沟通与多元主体达成共识,使其明确大型体育场馆公共服务的协作网络不仅能够实现公共价值的创造,同样能够带来更大消费市场以实现自身利益;二是要建构对话机制及时协调和化解主体之间的利益冲突,充分调动多元主体的协作意愿和能力;三是政府要善用自身公共权威约束多元主体的机会主义行为,明文规定大型体育场馆公共服务主体权责、标准要求、评价规范等,并建立有效的监督、问责体系。

## 1.2 行为过程:共同目标和协调机制

协作秩序能否建立及有效运作除来自主体结构的互动性和协调性之外,还取决于各参与方的协作行为,只有当各参与方在协作进程中始终以采取协作行为作为自己的策略选择,协作治理才有可能持续推进。在既往协作治理的框架设定中,协作过程主要集中在协作各方不同阶段所采取行为策略的线性描述,一般包括议题设定、沟通谈判、建立领导力、达成共识、投入资源、执行承诺、取得成果、评估与问责等,协作治理行为过程即是由一系列前后相承的协作行为所组

成。协同学理论认为,目标、资源、利益、信息、制度等“序参量”决定着系统的演化方向<sup>[6]</sup>,对大型体育场馆公共服务协作治理而言,粗略地将影响和支配各参与方协作行为选择的主要“序参量”归为目标的一致性程度以及基于目标促进协作行为的协调机制。有鉴于此,多元主体一系列协作行为是大型体育场馆公共服务协作治理行为过程的基本构成,共同目标和协调机制则是促进和继续协作行为的关键因素。

共同目标是指多元治理主体对大型体育场馆公共服务协作治理使命和愿景的统一认识,Ansell和Gash认为达成共识是协作过程的首要环节,各参与方必须就目标达成共识,拥有共同的协作愿景和使命,才有可能实施相应的协作行为,共同目标是异质性多元主体有机协作的主要序参量。我国大型体育场馆多是由国家财政投资建成的大型公共体育设施,公益性是其根本属性,提供公共体育服务、增进公共体育价值是其核心使命。但是,治理网络中的政府主管部门、体育场馆运营企业、体育社会组织等有着不同的利益诉求,致使大型体育场馆在公共价值和商业价值之间经常性地出现冲突,这就要求能够在协商、谈判的基础上,就各参与方的利益诉求达成契合,最终形成一种基于共同利益的协作行动目标。

协调机制是为实现共同目标,对协作进程中影响行动主体协作行为的相关因素进行调节的手段和方式。在大型体育场馆公共服务协作治理进程中,对协作行为具有关键影响的因素主要有资源、利益、信息和制度等,协调机制根据这些因素可以确立为资源整合、利益分配、信息沟通和制度控制。资源整合是指根据特定情境创建公私合作、政府购买、特许经营、合同外包等适宜的协作治理模式,完成政府、体育场馆运营企业、体育社会组织等跨领域主体之间在政策、资金、技术、人才等资源上的整合和共享;利益分配是指确立合理的利益补偿办法和利益分配比例使得多元参与主体能够从协作行动中实现自身利益;信息沟通是指建构顺畅的信息沟通网络促进多元主体之间的对话、协商、谈判和沟通,包括会议、论坛、座谈等传统交流形式以及互联网、自媒体等新兴信息共享平台;制度控制指的是政府应该建立压力性的权威制度来控制参与主体的协作行为,如通过绩效评估和问责机制对参与方的行为过程和结果进行考评、奖惩和问责。有效、完善的协调机制是促进各参与方一致行动的有力保障,有利于降低协作进程中的风险和不确定性,最终提升大型体育场馆公共服务递送效率和质量。

总的来说,大型体育场馆公共服务协作治理是一项致力于提升公共服务水平和回应能力的结构性和过

程性制度安排,主体结构和行为过程是协作治理框架的本质构成,具体可拆解为权力关系、协作领导、共同目标和协调机制等 4 项关键要素。开放清晰的权力关系、合理的协作领导、一致的行动目标和有效的协调机制,意味着协作治理能够有效释放制度优势,从而提升大型体育场馆公共服务能力和水平。反之,多元主体之间权力关系封闭失衡、协作领导缺位或越位、行动目标各执一端、协作机制残缺无力,就会使得协作治理成本过高、机会主义行为丛生,也就难以取得预期效果。

## 2 实践检视

### 2.1 案例选择

出于案例研究的典型性和多样性,本研究所选案例为国内极具有典型意义但治理效果截然不同的大型体育场馆公共服务协作治理项目,即 S 体育中心和 B 体育场。S 体育中心位于广东省 S 市,总建筑面积 29 万平方米,总投资约 45 亿元人民币,是当地发展体育产业、推广全民健身的地标性场馆,政府主管部门于 2013 年采用特许经营模式,将体育中心一场两馆及周边商业配套长达 40 年的运营管理权委托给具有专业运营技术的 J 企业,创造性的采用政府主体和企业主体协作治理的方式来缓解运营成本困境并取得成功,2015 年入选国家发改委公私合作典型示范案例。B 体育场位于中国北部 B 市,建筑面积 25.8 万平方米,总造价约为 35 亿元,该项目是我国首次采取公私合作模式建设运营的大型公共体育设施,当地政府出资 58%,私方企业出资 42%,私方企业拥有 30 年的特许经营权,但特许经营 1 年后,当地政府即对其进行股份制改造,将自身出资改为股权,重新主导场馆经营权,宣告了公私合作模式在该项目应用失败。

### 2.2 案例比较分析

#### 1) 权力关系共享性。

共享性的权力关系意味着能够有效汲取多元治理主体的资源优势,产生协作效应。S 体育中心项目主要涉及 S 市政府与 J 企业两大核心治理主体,双方之间具有较强的权力共享关系,一是 S 政府积极动员和吸纳具有专业优势的市场主体参与,它专门成立选聘工作领导小组,并参照国内外大型体育场馆经验编制了运营商选聘条件及选聘工作流程,积极动员国内外多家知名运营商参与体育中心总运营商的选聘,二是 J 企业采取总运营商与专业团队共同运营的模式,诸如与体育场馆专业运营团队签订各项运营协议,与常驻球队和赛事机构签订场馆租赁协议等,积极整合各专业公司的资源和管理优势来共同提升 S 体育中心的

运营管理水平和公共服务能力。

B 体育场利用公私合作模式吸纳私人资本方 Z 企业的参与,并赋予其 30 年的特许经营权,从表面上看, B 市政府与 Z 企业实现了权力共享,但事实上, Z 企业仅在资金和工程建设上具有优势,并不具备场馆运营方面的专业经验,两者之间并没有较好地实现资源整合,而后在寻求与专业咨询公司的战略合作上,又额外增加了运营成本。而且, B 市政府为了捍卫 B 体育场的政治意义和公益价值,在场馆规划权和运营权上经常加以限制,比如要求取消可闭合顶盖设计、减少车位数和商业设施,有专家说:“企业想做一些事,但政府部门的限制比较多”,权责划分并不清晰。

#### 2) 协作领导合理性。

协作领导并非实施强迫和控制,而是通过对协作意愿的促进、重要资源的投入和利益冲突的管理,增进协作关系的稳定性和有效性。S 市政府具有权威性和号召力,通过制度安排、机构整合和财政补偿等措施积极发挥“协作领导”作用,创新性确定采用“修建-运营-移交(ROT)”模式作为构建多元主体协作治理制度框架,进而主动打破政府部门之间职能分工惯性和利益本位思维,成立由文体旅游、发改、财政、公安、交通、城管等相关职能部门组成的运营协调服务机构,专门负责 S 体育中心相关协作事项,它还利用财政补贴机制以平衡体育中心的公益性和商业性冲突,规定运营初期 5 年对 J 企业运营“一场两馆”收支相抵之后产生的亏损进行每年不超过 3 000 万元的财政补贴,另给予大型赛事及公益性活动补贴 2 000 万元。

B 体育场案例中, B 市政府虽然在项目初期通过土地、投资、税收和市场等多方面政策优惠有效促进了社会资本方的参与,例如提供低价土地、不参与利润分红等,这些也为项目融资的成功奠定了基础。但在规划和运营阶段, B 市政府经常性处于“越位”和“缺位”状态,并未有效地扮演好“协作领导”角色,一方面因对可闭合顶盖、车位数、商业设施面积的行政规制,影响体育场商业运营,降低运营方的经营收益,另一方面, Z 企业为回收运营成本,出现门票价格过高、豪华包厢、天价矿泉水等过度商业开发行为,而 B 政府又未采取任何补偿措施协调这之间利益冲突,最终导致项目失败。

#### 3) 行动目标一致性。

多元治理主体的行动目标能够取得协调一致,他们的行为就会趋向协作,共同目标是多元主体开展协作行动的起点。S 市政府作为公共利益代理人,所追求目标在于既能破解 S 体育中心的运营亏损难题,又

能最大程度实现体育中心公益价值。J企业是一家以盈利为目的上市公司,其在体育场馆配套商业开发方面具有丰富经验与人才储备,入主体育中心运营管理权的目的在于获得更实际的经济利益。为了实现利益平衡,双方经过2个多月的多轮谈判,最终就体育中心运营规划和目标达成共识,要求通过“商业-场馆-片区”联动模式,将体育中心打造为集高端体育赛事、大型文化演艺、国际级高端会展和全民健身公共服务为一体的综合平台。

B体育场建设之初就被赋予较强政治意义和公益价值,B市政府希望其在推进城市现代化进程、弘扬体育精神、提升民众生活质量上起到积极影响,而承担项目运营管理职责的Z企业则希望能够依靠商业运作获取最大利润。在场馆运营中,B市政府与Z企业一直未能就B体育场的商业价值与公益价值定位达成共识,使得两者冲突不断,诸如企业冠名、观众座椅冠名,甚至是门票定价都充满争议,这使得Z企业无法实现收益目标,又因过度商业开发行为影响B体育场的公共服务功能,引起公众不满。

#### 4)协调机制完备性。

协调机制是保障协作行动持续推进的有力手段,涉及资源整合、利益分配、信息沟通和制度控制等。S体育中心具备较为健全的协作机制,及时、有效地促进多方治理主体的资源整合和利益弥合。在资源整合方面,S市政府首先依托ROT框架引入实力雄厚、社会责任感强的J企业作为总运营商,而后又由总运营商引入具有丰富场馆运营经验的专业团队共同承担运营职责,从而形成“政府-总运营商-专业运营团队”的多元治理网络。信息沟通上,S市政府在项目前期积极采用调研、会审、谈判等形式选聘总运营商,诸如对北京、上海、天津等3个城市8个典型场馆进行考察调研,并召集7位具有丰富场馆运营知识的职业经理人和专家学者进行会审,J企业还专门创建S体育中心网站用于对外公布场馆活动、全民健身及商业合作等信息。在利益分配方面,S市政府为协调公共利益和商业利益冲突,运营初期实施财政补贴机制来缓解总运营商资金压力和公共服务损失,并与J企业共同成立调蓄基金,即从运营商商业运营利润中拿出一定比例放入调蓄基金,用于提升场馆公共服务水平。在制度控制方面,S市政府专门建立运营绩效考核机制,每年由主管部门和第三方机构对总运营商进行绩效评估和公众满意度测评,并将考核评估与奖励挂钩。

B体育场缺乏行之有效的协调机制,B市政府虽然采用项目法人招标方式引入了具有雄厚资金实力的Z企业,但是从融资、设计、建设到赛后运营的整个

生命周期内,各参与方对彼此之间的利益冲突和争议,诸如设计方案的调整、车位数的较少、商业设施面积的缩水、无形资产的开发等等,都没有进行充分、有效的沟通和协调。而且,各参与方缺乏科学合理的利益分配机制,B政府不参与分红,Z企业在特许经营期内获取全部收益,但政府的行政管制使其无法充分进行商业开发,现行的会计准则和《清算法》又使得股东无法分红,也不能按照股权进行破产清算,漫长的回报周期、高昂的运营成本和现行制度的羁绊令其承担着巨大的商业风险,协调机制的不健全或许是导致该项目协作失败的根本原因。

### 3 结论

(1)协作治理的本质特征是对多元治理主体协作结构和过程的刻画,大型体育场馆公共服务协作治理理论框架可解构为“主体结构”和“行为过程”两个维度。主体结构旨在描述多元治理主体的链接关系和组织形式,具体包含权力关系和协作领导两项关键要素。行为过程是由前后相承的协作行为序列所组成,共同目标和协调机制是促进和继续协作行为的关键因素。

(2)权力关系、协作领导、共同目标和协调机制是大型体育场馆公共服务协作治理理论框架的关键要素,它们分别从结构和过程维度决定协作治理成效。多元治理主体之间有着较为广泛的权力共享关系、起着集聚和协调作用的协作领导、商业利益和公共利益整合之上的共同目标以及有效促进资源整合、利益契合、信息沟通和权威控制的机制安排,就更利于汲取多元治理主体的资源优势,最终提升大型体育场馆公共服务水平和回应能力。

(3)S体育中心和B体育场的比较分析例证大型体育场馆公共服务协作治理理论框架的合理性。S体育中心案例表明共享的权力关系、合理的协作领导、一致的行动目标和完备的协调机制能够产生协作优势,带来大型体育场馆公共服务水平的提升,B体育场案例则表明失衡的权力关系、失范的协作领导、分化的行动目标和残缺的协调机制则难以实现协作治理的预期效果,也就无法克服大型体育场馆公共服务供给困境。

本研究所建构的大型体育场馆公共服务协作治理理论框架主要从“结构-过程”协作治理本质内涵出发,虽然从最根本性上揭示了协作治理在大型体育场馆公共服务治理领域的操作规范和运行机理,也获得了实践操作层面的实例验证,但在系统性、稳定性上存在不足,比如,哪些环境因素会对多元治理主体参与大型体育场馆协作治理产生激励和约束性?多元治理主体如何根据不同大型体育场馆情境建构差异化的

治理结构和行为模式?多元治理主体在协作治理过程中存在哪些可能的风险与阻碍?这些问题对协作治理效应同样有着重要影响。而且,本研究主要通过两个案例的差异比较进行实证检视,案例数量少且主要来自二手素材,从而降低研究可信度。这些不足都有待进一步研究,未来需要在系统性研究和大样本实证研究上加以完善。

### 参考文献:

- [1] STEVEN P E, VLADIMIR K, SCOTT A M. Re-development, San Diego Style: The limits of public-private partnerships[J]. *Urban Affairs Review*, 2010, 45(5): 644-678.
- [2] MARTIJN V D H, KOEN V. The governance of public private partnerships in sports infrastructure: Interfering complexities in Belgium[J]. *International Journal of Project Management*, 2015, 33: 201-211.
- [3] ANSELL C, ALISON G. Collaborative governance in theory and practice[J]. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2008, 18(4): 543-571.
- [4] ROBERT A, MICHAEL M. Collaborative public management: New strategies for local governments[M]. Washington DC: Georgetown University Press, 2003: 23.
- [5] JUDITH G L. Public private partnerships for major league sports facilities[M]. New York:Routledge, 2013.
- [6] CABRAL S, SILVA A F. An approach for evaluating the risk management role of governments in public-private partnerships for mega-event stadiums[J]. *European Sport Management Quarterly*, 2013, 13(4): 472-490.
- [7] REIS, CABRAL S. Public-private partnerships in megasport events: A comparative study of the provision of sports arenas for the 2014 Fifa World Cup in Brazil[J]. *Journal of Public Administration*, 2017, 51(4): 551-579.
- [8] 屈胜国, 屈萍. 公私合作伙伴关系模式在我国公共体育场馆市场化改革中的应用——以广州体育馆为例[J]. *武汉体育学院学报*, 2014, 48(8): 37-43.
- [9] 陈元欣, 王健. 大型体育场(馆)运营管理企业化改革研究[J]. *体育科学*, 2015, 35(10): 17-24.
- [10] 王钊, 王敏, 谭建湘. 政府购买体育场馆公共服务的理论与实践研究[J]. *广州体育学院学报*, 2015, 35(1): 48-51.
- [11] 高晓波, 郑慧丹, 王春洁. 大型体育场馆不同服务主体供给产品多样化研究[J]. *体育学刊*, 2019, 26(4): 1-7.
- [12] MICHAEL H, SHEILA N K, JENNIFER S. A casebook of alternative governance structures and organizational forms[M]. Santa Monica: Rand Corporation, 2000: 56.
- [13] KIRK E, TINA N, STEPHEN B. An integrative framework for collaborative governance[J]. *Public Administration Research and Theory*, 2012, 22(1): 1-29.
- [14] JOHN M B, BARBARA C C, MELISSA M S. The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature[J]. *Public Administration Review*, 2006(12): 44.
- [15] ANN M T, JAMES L P. Collaboration process: Inside the black box[J]. *Public Administration Review*, 2006(66).
- [16] 吴春梅, 庄永琪. 协同治理: 关键变量、影响因素及实现途径[J]. *理论探索*, 2013(3): 73-77.

