

分类号: G818

密 级: GK

学校代码: 10363

学 号: 2211310106



安徽工程大学

Anhui Polytechnic University

硕士学位论文

题目 深圳市居民社区游泳馆运营
研究

论文作者	<u>刘劭</u>
校内导师	<u>谢叶寿</u>
校外导师	<u>李贤跃</u>
专业学位类别	<u>体育硕士</u>
研究方向(领域)	<u>运动训练</u>

论文提交日期: 2024 年 6 月 4 日

分类号: G818

单位代码: 10363

密 级: GK

学 号: 2211310106

深圳市居民社区游泳馆运营研究

Research on the operation of shenzhen residential community swimming pool

学生姓名: _____ 刘劭

校内导师: _____ 谢叶寿

校外导师: _____ 李贤跃

专业学位类别: _____ 体育硕士

研究方向(领域): _____ 运动训练

论文答辩日期: _____ 2024 年 5 月 29 日

二、安徽工程大学学位论文原创性声明

本人郑重声明：我恪守学术道德，崇尚严谨学风。所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已明确注明和引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品及成果的内容。论文为本人亲自撰写，我对所写的内容负责，并完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

学位论文作者签名：刘劭
日期：2024年6月4日

三、安徽工程大学学位论文版权使用授权书

学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅或借阅。本人授权安徽工程大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

保密 ☐，在 _____ 年解密后适用本版权书。

本学位论文属于

不保密 ☒。

学位论文作者签名：刘 劭

日期：2024 年 6 月 4 日

指导教师签名：谢 叶 舟

日期：2024 年 6 月 4 日

深圳市居民社区游泳馆运营研究

摘 要

随着社会经济的发展和居民生活水平质量逐渐提高,高强度的工作环境使得人们的身体机能逐渐受到挑战。伴随着高血压、高血脂等各种疾病的出现,人们对运动健身的需求日益多元化。社区游泳场馆作为居民健身休闲的重要场所,得到广大民众的青睐。目前,社区游泳场馆运营具有多元化,游泳场馆服务供给尚处于初级阶段,在实际运作管理的过程中面临诸多问题,亟须进一步提升。

文章以深圳市居民社区游泳场馆运营为研究对象,选取具有代表性的 36 所游泳场馆为调查对象。采用问卷调查法、文献资料法、实地调查等研究方法,从场馆运营状况整体探析,以及硬件设施、教学质量、居民体验感、门票价格、优惠情况等方面对当前的运营状况进行了对比分析,并根据分析结果提出相应发展思路。

主要研究结果:

(1)深圳市社区游泳馆运营目前主要有三种,分别为自主运营、合作运营、社会承包运营。

(2)在基础设施、水质、卫生和救生人员方面,自主运营场馆整体表现欠佳,而承包运营场馆相对较好,但在救生人员方面低于自主运营场馆,合作运营场馆在硬件设施方面表现优于前两者。

(3) 在涉及教学质量和居民体验感方面，自主运营场馆的教学质量低于承包运营场馆的教学质量，合作运营场馆的教学质量高于承包运营场馆的教学质量。居民体验感方面，自主运营场馆的居民体验感较低，承包运营场馆相比自主运营场馆体验感较高，合作运营场馆的居民体验感高于承包运营与自主运营场馆。

(4) 门票价格和优惠情况方面，自主运营场馆更偏向于服务型，门票价格低于市场价格，承包运营场馆门票价格较高，合作运营场馆门票价格则介于自主运营场馆和承包运营场馆之间。游泳场馆存在多种优惠方式，如：打折、赠送游泳票等，单纯从优惠力度方面，自主运营场馆优惠力度较小，承包运营场馆优惠力度与自主运营场馆优惠力度相比有所提高，合作运营场馆的优惠力度介于承包运营与自主运营场馆之间。

游泳场馆发展优化策略：

(1) 完善社区游泳馆法律法规，社区游泳馆发展时期晚，没有完善的体育法规，社区游泳场馆的规章制度不够明确，完善社区游泳馆法律法规，能够使居民社区游泳馆更加规范化。

(2) 加强硬件设施的标准化管理，在开放期间，运营场馆都存在不符合标准的现象；政府要及时发现并纠正不符合标准的场馆，遏制不良现象发生，保障居民游泳安全。

(3) 加强专业人才的培养，在目前场馆运营方式中，游泳场馆都存在教学质量差、水质不达标、救生人员不足等问题，需要加大对

游泳教练员、水质处理师、救生人员等专业人才的培养，保障居民游泳较好的体验感。

（4）提高社区游泳场馆的优惠力度，游泳场馆存在多种优惠方式，如：打折，送游泳票等方式，但在优惠力度方面有所欠缺，应加大游泳场馆的优惠力度，提升场馆收入。

关键词：深圳市，居民，社区游泳馆，运营

RESEARCH ON THE OPERATION OF SHENZHEN RESIDENTIAL COMMUNITY SWIMMING POOL

ABSTRACT

With the development of social economy and the gradual improvement of residents' living standards, the high-intensity working environment gradually challenges people's physical functions. With the emergence of various diseases such as hypertension and hyperlipidemia, people's demand for exercise and fitness is becoming increasingly diversified. As an important place for residents to exercise and relax, community swimming venues are favored by the general public. At present, the operation of community swimming venues is diversified, and the supply of swimming venue services is still in the initial stage. In the actual operation and management process, there are many problems that need to be further improved.

The article takes the operation of swimming venues in residential communities in Shenzhen as the research object, and selects 36 representative swimming venues as the survey objects. Using research methods such as questionnaire survey, literature review, and field investigation, this study conducted a comparative analysis of the overall operation status of venues, as well as hardware facilities, teaching quality, resident experience, ticket prices, and discounts. Based on the analysis results, corresponding development ideas were proposed.

Main research findings:

(1) There are currently three main types of community swimming pools in Shenzhen, namely independent operation, cooperative operation, and social contract operation.

(2) In terms of infrastructure, water quality, hygiene, and lifeguards, the overall performance of self operated venues is poor, while contracted operating venues are relatively good. However, in terms of lifeguards, they are lower than self operated venues, while cooperative operating venues perform better in hardware facilities than the first two.

(3) In terms of teaching quality and resident experience, the teaching quality of independently operated venues is lower than that of contracted operating venues, while the teaching quality of cooperative operating venues is higher than that of contracted operating venues. In terms of resident experience, the resident experience of self operated venues is relatively low, while contracted operating venues have a higher experience compared to self operated venues. The resident experience of cooperative operating venues is higher than that of contracted and self operated venues.

(4) In terms of ticket prices and preferences, self-operated venues are more service-oriented, with ticket prices lower than market prices, contracted venues have higher ticket prices, and cooperatively operated venues have ticket prices between self-operated venues and contracted venues. Swimming venues have a variety of preferential methods, such as: discounts, complimentary swimming tickets, etc., purely from the preferential strength, self-operated venues preferential strength is small, contracted venues preferential strength and self-operated venues preferential strength compared to improve, co-operative venues preferential strength between the contracted operation and self-operated venues.

Optimization strategies for the development of swimming venues:

(1) Improving the laws and regulations of community swimming pools. The development period of community swimming pools is relatively late, and there are no complete sports regulations. The rules and regulations of community swimming pools are not clear enough. Improving the laws and regulations of community swimming pools can make them more standardized for residents.

(2) Strengthen the standardized management of hardware facilities, and during the opening period, there are instances of operating venues that do not meet the standards; The government should promptly detect and correct venues that do not meet the standards, curb the occurrence of adverse phenomena, and ensure the safety of residents swimming.

(3) Strengthen the cultivation of professional talents. In the current operation mode of swimming venues, there are problems such as poor teaching quality, substandard water quality, and insufficient lifeguards. It is necessary to increase the training of professional talents such as swimming coaches, water quality treatment engineers, and lifeguards to ensure a better swimming experience for residents.

(4) Enhance the discount level of community swimming venues. There are various discount methods available, such as discounts and giving away swimming tickets. However, there is still some room for improvement in the discount level. Therefore, it is necessary to increase the discount level of swimming venues and increase their revenue.

KEY WORDS: Shenzhen City, Residents, Community Swimming Pool, Operations

目 录

摘 要	I
Abstract	IV
第 1 章 引言	1
1.1 选题依据	1
1.1.1 相关政策对游泳运动的推动	1
1.1.2 居民游泳需求增加对游泳运动的推动	2
1.1.3 国内游泳行业发展的现状	3
1.2 研究目的和意义	3
1.2.1 研究目的	3
1.2.2 研究意义	4
第 2 章 文献综述	5
2.1 国内相关研究综述	5
2.1.1 国内体育场馆运营研究	5
2.1.2 国内游泳场馆运营研究	6
2.1.3 国内游泳场馆经营管理研究	7
2.1.4 国内社区游泳馆经营管理研究	9
2.2 国外相关研究综述	10
第 3 章 研究对象与方法	12
3.1 研究对象	12
3.2 研究方法	12
3.2.1 文献资料法	12
3.2.2 问卷调查法	12
3.2.3 实地调查法	14
3.2.4 对比分析法	15
3.2.5 数理统计法	15
第 4 章 基本概念与理论基础	16
4.1 概念界定	16
4.1.1 社区	16
4.1.2 运营	16
4.1.3 运营模式	17
4.2 研究理论基础	17
4.2.1 核心竞争力	17
4.2.2 木桶理论	18
第 5 章 结果与分析	19
5.1 深圳市居民社区游泳馆发展简介	19
5.1.1 深圳市居民社区游泳馆起步期	19
5.1.2 深圳市居民社区游泳馆发展期	19
5.1.3 深圳市居民社区游泳馆成熟期	20
5.2 深圳市居民社区游泳馆运营类型化分析	20
5.2.1 自主运营模式	21

5.2.2 社会承包运营模式.....	23
5.2.3 合作运营模式.....	25
5.3 深圳市居民社区游泳馆运营现状分析.....	26
5.3.1 深圳市居民社区游泳馆自主运营分析.....	28
5.3.2 深圳市居民社区游泳馆承包运营分析.....	30
5.3.3 深圳市居民社区游泳馆合作运营分析.....	32
5.3.4 深圳市居民社区游泳馆运营对比分析.....	34
5.4 深圳市居民社区游泳馆运营优化策略.....	40
5.4.1 完善社区游泳馆法律法规.....	41
5.4.2 加强硬件设施的标准化管理.....	41
5.4.3 加强专业人才的培养.....	42
5.4.4 提高社区游泳馆的优惠力度.....	43
第6章 结论与建议.....	45
6.1 结论.....	45
6.2 建议.....	45
参 考 文 献.....	47
附录 1	51
附录 2	53
致谢	54

第1章 引言

1.1 选题依据

随着我国经济水平提高，人们在紧张的工作节奏中，身体机能逐渐下降，为提高全民身体素质，全民健身运动在国内迅速开展。为满足群众不断提高运动健身的需求，社区游泳运动成为居民追捧的运动之一。游泳不仅仅是一项体育运动，还是一项救生技能。目前国家对游泳的重视日益提升，部分地区已经将游泳纳入教育改革规划中，从而吸引更多民众参与，推动游泳产业的繁荣。居民社区游泳场馆是社区建设中不可缺失的部分，社区游泳馆已经成为城市居民健康生活的重要场所，因此居民社区游泳场馆的运营管理，成为社会关注的焦点。

1.1.1 相关政策对游泳运动的推动

近年来，科学健身理念日趋深入人心，为了提高全民身体素质，国家实行全民健身运动方案，深入实施全民健身战略，全民健身公共服务水平显著提升。据调查，国家参与全民健身运动的群众占 37.2%，体育强国和健康中国迈出新步伐。在全民健身方案中，全面推动水上运动项目；同时，国家体育总局游泳中心长期以来，持续加强对全民健身工作、群众游泳活动的重视和支持。国家体育总局游泳中心认真对标对表，将全面贯彻落实《意见》精神，持续推进游泳运动的推广普及，围绕加快完善游泳项目全民健身公共服务体系这一核心，多措并举，为推动构建更高水平的全民健身公共服务体系贡献更多力量，坚持贯彻以人民为中心的工作理念。

国家体育总局游泳中心以方便群众参与为核心，打造群众游泳竞赛体系。为提高群众参与游泳运动的获得感、幸福感，方便群众更加积极参与游泳运动，推动群众游泳竞赛体系化、品牌化发展。此前未受到疫情影响时，每年有近百万人参与这些活动中。国家体育总局游泳中心以科学健身为指引，持续建立健全各项标准，不断提升全民健身游泳标准和专业化水平。接下来，游泳中心还将进一步对该标准进行修订并加大推广力度。此外，还将积极推广水中健身操、水中康复培训等课程。在持续不断加强科学健身引领作用的同时，将促进游泳健身与产业互动融合，打造游泳博览会。

深圳市为了提高游泳场馆的利用效果，能够为居民提供较好的服务，做出相应策略。2022 年 6 月 18 日，深圳市体育相关部门推出预约平台正式上线，目前，平台运行效果得到居民一致好评。通过该平台能够更好的检测该场馆运营时的场

地人数，为确保人员数量的合理性，避免人数过多或过少的情况出现，为居民节省有余时间。该平台创新之处主要在技术、模式、消费、三方面进行创新，为居民健身时能够错时共享新模式进行有益探索。居民可以通过平台领取政府发放的各类消费券，预订体育场馆后可享受相应的优惠，2023 年体育局相关部门发放体育消费券 4000 万元，用于居民的体育健身方面，在此背景下，据不完全统计将拉动体育产业相关消费金额超 5 亿元。体育消费券中包括各种体育项目，单纯从发放数量看，游泳消费券的发放相对其他消费券数量较多；从利用率看，游泳消费券利用率最高；游泳消费券发放，能够刺激居民对游泳的追捧，从而更好的刺激深圳市游泳的发展。

2020 年 3 月 11 日，深圳市在全国率先出台《深圳经济特区促进全民健身条例》，建立了保障全民健身组织建设、活动开展、健身设施、经费投入的长效机制。每年 11 月为全民健身活动月，11 月 1 日为市民长跑日，这是深圳率先在全国以地方立法形式确立的全民健身活动，也是深圳全民健身事业发展法制化、规范化的重要标志和体现。为推进深圳市全民健身工作蓬勃开展，营造良好的全民健身氛围。深圳在 2022 年全民健身月期间举办近 147 场活动，内容包括广场舞、郊野徒步、游泳、足球、篮球、羽毛球、乒乓球、太极拳、极限运动等系列活动，为深圳市繁华大都市在学习工作压力巨大的环境下增加了放松发泄的活动，根据相关统计，游泳运动的参与者积极性较高。

1.1.2 居民游泳需求增加对游泳运动的推动

教育方面，在 2023 年初中毕业生升学体育考试方案中，深圳市教育体育局将之前的游泳选考科目改为必考科目。深圳市体育中考升学考试制度改革的实施，使得升学任务的重要性日益凸显，引起了广大家长的广泛关注。最终游泳运动再次得到较好的发展趋势，部分承包商也知晓其中利润，合理利用场地资源开展相关培训，成为游泳场馆开放期间的主要收入。深圳市部分学校由于自身体育设施不足，但为了提高学生游泳技能，能够在考试时取得好成绩，学校鼓励学生暑期参加游泳课程，因此暑假期间家长会在本社区学习游泳，但时常出现管理困难、混乱等问题，从而使得居民体验感评价较差。

自 2008 年北京奥运会至今，我国游泳运动员在国际舞台上屡创佳绩，其中深圳籍运动员在国际游泳论坛中占据一定比重。基于这一优势，深圳市文化广电旅游体育局提出，为了持续培养优秀游泳运动员及人才，应大力发展“竞技体育”，并鼓励各学校每年举办游泳比赛，积极向相关部门推荐优秀选手，以此推动青少年游泳运动员的培养工作。

目前，居民的休闲时间确实呈现出逐步增长的态势，这一变化首先源于经济社会的发展和生产力、生产效率的提升，使得人们的工作压力相对减轻，从而释

放出更多的闲暇时光。随着居民收入水平的提升，也有更多的经济能力去享受休闲时光。此外，政策的推动也在其中起到关键的作用。例如，双休日的全面实施以及各类法定节假日的设立，都为公众提供了更为充裕的休息时间。目前，政府通过优化法定节假日的时间分布，进一步普及带薪休假，鼓励公众合理安排休闲时间，以提高其生活质量。随着公众对身心健康日益重视，也愿意将更多的时间投入到游泳运动中，以寻求工作与生活之间的平衡，进而提升个人的幸福感。

1.1.3 国内游泳行业发展的现状

随着人们健康意识的提高和生活水平的改善，游泳已经成为一种受欢迎的健身运动方式。越来越多的人选择参与游泳活动，推动了游泳行业的快速发展。越来越多的企业和机构进入游泳行业，加剧了市场竞争。主要的竞争对手包括大型综合健身中心、社区游泳馆以及高端游泳俱乐部等。这些竞争对手在场地设施、服务质量和价格等方面都具有一定的竞争优势，使得游泳行业市场格局呈现出多元化的特点。

游泳行业的运营包括季节性游泳池运营、私人游泳池管理运营、公共游泳场所运营等。这些不同的运营场馆满足了不同消费群体的需求，也为行业的发展提供了更多的可能性。然而，尽管游泳行业市场规模在扩大，但仍存在一些潜在的需求未被满足。一方面，游泳馆市场的发展受限于场地资源的有限；另一方面，游泳馆的服务质量和专业度也是潜在需求的关键因素。因此，游泳行业仍有很大的发展空间和潜力。在发展模式方面，游泳行业正逐渐向着多元化和个性化方向发展，除了传统的公共游泳池外，社区游泳池、酒店游泳池、私人游泳池等细分市场也在不断拓展，这种发展趋势与人们对于个性化需求的不断增长紧密相连。同时，智能化发展也成为游泳行业的一个重要趋势，智能化技术的应用将进一步提升游泳馆的服务质量和运营效率。总的来说，国内游泳行业在市场规模、市场竞争、运营模式等方面都呈现出积极的发展态势。然而，行业仍面临着一些挑战和机遇，需要不断创新和完善，以满足市场需求并实现可持续发展。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

深圳市居民社区游泳馆运营研究，旨在更好的了解社区游泳馆运营过程中存在的优势和局限性；并通过差异化的竞争优势和持续改进机制，提高社区游泳馆的运营效果和竞争力。文章以深圳市具有代表性的 36 所居民社区游泳场馆运营进行研究，从而更好的了解深圳市社区游泳馆运营中存在的问题，分析场馆在实际运作管理过程中存在的利弊，以及亟需进一步提升完善的地方，更好为居民服务。

文章运用文献资料法、问卷调查及实地调查等研究方法，深入剖析社区游泳馆在实际运作管理中的优势与局限性。通过对比场馆的硬件设施（基础设施、卫生、救生人员、水质）教学质量、体验感、门票价格、优惠情况的表现，进一步揭示不同场馆运营之间的差异。这些研究成果将有助于更准确的了解各场馆运营中存在的优势和局限性，为制定更为合理、有效的运营决策提供有力支持。

1.2.2 研究意义

随着国家体育设施的大力投入，人们对体育的重视更上一层新的台阶，深圳市体育设施建设更是有目共睹的。国家政策与深圳市地方措施带动深圳游泳市场快速上升，游泳场馆的经营管理吸引了越来越多的专业人员参与。但在调查中发现，理论基础不足，居民社区游泳馆行业发展尚不成熟，需要这方面的理论知识进行支撑。文章通过对深圳市居民社区游泳馆运营进行分析，更好的推动社区游泳馆的发展。

1.2.2.1 理论意义

通过已有文献检索发现，目前在体育场馆运营模式、游泳馆建设、水质等方面研究成果诸多，但对居民社区游泳馆运营研究数量较少。因此，文章从场馆运营角度深入研究，为解决社区游泳馆运营存在的问题进行一定的优化，为深圳游泳行业的运营提供理论支撑和指导。

1.2.2.2 实践意义

随着现代社会发展的需要，游泳体育项目的重要性被大众所认识，文章研究从居民、场馆经营者二者角度出发，利用文献资料法、实地调查法、对比分析等方法，分析深圳市居民社区游泳馆运营状况、存在的问题，有助于改善深圳市居民社区游泳馆的经营困难。对于社区而言，深圳市社区游泳馆运营的研究，不仅有助于改善居民的生活品质和健康水平，还对于社区发展、城市管理以及共享经济模式的探索具有一定的意义。

研究社区游泳馆的运营能够为其他社区游泳场馆发展提供借鉴，进一步推动社区的发展和提升。社区游泳馆的运营涉及场地规划、人员管理、设备维护等多个方面，需要有效的管理和运营手段，从而为城市管理者提供参考，提升城市管理水平，提高公共设施的使用效率和服务质量，最后游泳馆的运营能够为社区共享经济的发展提供经验和启示。

第 2 章 文献综述

2.1 国内相关研究综述

2.1.1 国内体育场馆运营研究

我国体育场馆运营学者谭建湘（2007）认为，目前我国场馆的运营主要有：自主运营、双轨制合作运营、机关事业单位企业化运营、企业化运营以及授权委托运营等，分析场馆运营的现状，针对出现的问题进行提出相应的建议，最终认为我国体育场馆的运营正在向改革方向前进^[1]。学者张强，王家宏（2021）通过分析浙江省黄龙体育中心试点个案，提出相关部门应大力投入科技型体育场馆，由传统运营变为现代运营的观念^[2]。李岷奇（2020）研究表明，高校体育场馆运营管理有 3 种，自主运营管理、学校主管部门管理承包租赁制和委托管理，上海市高校体育场馆的运营管理主体逐步向委托管理转型，学者认为，委托管理合同的要素更加符合上海市高校体育场馆的管理需求^[3]。刘冰（2021）认为如何开展场馆对外开放运营，高校的体育场馆在对外开放时，应结合本地经济情况和高校发展情况，加强构建管理体系，明确各方职责，健全评估体系和监督体系，合理使用资源推动社会发展^[4]。张金宁（2021）以成都“大运会”大型体育场馆的多元化运营为研究，主要分析成都“大运会”体育场馆建设与规划利用概况，探究成都“大运会”大型体育场馆运营现状^[5]。许寒冰（2016）认为我国大型体育中心采用多渠道和多样化的运营来达到良好的运营效果，着重推广委托运营和合作运营^[6]。学者孟鹏（2019）对长沙市高校体育场馆综合开发与利用情况进行研究分析，结果发现运营方式较为单一，且体育场馆运营资金相对短缺^[7]。学者常伟波（2016）结合当下我国大型体育场馆的实际发展状况，在体育产业的视角下，目前我国有改良运营与传统运营两种，建议我国大型体育场馆在运营的过程中，应顺应体育产业发展的大方向转变经营理念，加强对体育场馆设施的功能开发^[8]。谭定东（2017）指出我国公共体育场馆运营处在粗放型运营管理，公共体育场馆运营中存在着许多问题。首先是体制改革缓慢，国内公共体育场馆市场化思想观念落后，经营方面积极性较差，整体运营活力匮乏，缺乏严格的管理监督机制，各职能部门联动甚少，造成人力资源浪费，使得管理效率低下，专业人才是确保行业有序稳定发展的重要人力资源保障。该研究当中发现，体育场馆运营管理专业人才的缺乏在我国场馆体制内是非常普遍存在的，公共体育场馆建设完成后，后续场地设备维护保养费用巨大，除了国家财政补贴之外，需要运营单位开发其他更多的收入项目和途径以承担维护费用^[9]。学者倪德财，王静丽（2018）

认为咸阳各高校体育场馆采用社会化运作,认为高等院校体育场馆运营的企业化以及市场化已经成为一种趋势,这样的新型运营方式会为体育场馆带来很大的经济效益,也能够让咸阳各大高等院校体育场馆走上快速、稳定的发展之路^[10]。牛宏蓉(2021)认为渭河体育馆采用的“一馆两制”的运营方式,该运营方式下,找出需要解决的问题,加强对场馆的建设与利用进行分析,寻找符合渭南市体育场馆运营过程的优化策略^[11]。方曙光,陈元欣(2012)认为日本国内体育馆的赛事经营管理形式逐步走向多元化,包括国营事业单位、居民组织、私人企业等,在体育场馆经营管理上灵活充分运用了 PFI,并积极探索 CCT 政策^[12]。王耀斌(2017)认为英国体育馆的运营呈现多元化态势,英国目前有 62%的体育馆由政府管理,17%的由私人企业管理,21%的体育馆由政府投资或委托专业机构管理^[13]。陈元欣(2017)认为,美国很多体育场馆都开始聘用专业的体育公司经营管理体育馆。这些企业由于业务规模扩大,可以实现较大的规模经济,并能够提供专业的管理人员,这样体育馆的经营就有了更大的自由性^[14]。冯欣欣,邹英,荆俊昌(2009)认为通过西方国家大型体育场馆民营化改革成功经验,对我国体育场馆发展提出改革大型体育场馆管理体制,建立完善的制度保障机制等建议,推行大型体育场馆市场化运行^[15]。李定(2008)认为美国大型体育场馆运营为经济化运营,在管理经营期间对于场馆使用人群定位准确。在场馆的建造方面,满足城市需要的同时其盈利性也是唯一目的^[16]。

因此,梳理以上文献:主要为体育馆运营的研究,体育场馆运营有自主运营、双轨制合作运营等其他运营方式。高校体育场馆的运营主要包括自主运营、学校主管部门承包租赁以及委托管理运营,对于国家体育场馆运营主要包括传统与改良两种。我国学者认为日本国内体育馆的赛事经营管理形式逐步走向多元化,包括国营事业单位、居民组织、私人企业等,美国体育场馆主要是经济运营,以上研究主要从运营的角度出发,对于体育场馆运营研究较多。

2.1.2 国内游泳场馆运营研究

国内游泳场馆运营中学者刘星玉(2016)针对广州市五所游泳馆的管理进行研究发现:有个人承包运营和私营企业联合运营、租赁承包运营^[17]。王国尊(2006)提出,游泳池多以合同租赁或承包的形式转让给个人、集体或者正规体育公司运营,起到良好的经营效果,正在逐步向优质服务产业化规模趋势发展,但还有一定的不足,承包公司对于游泳池经营时为节约成本,造成一定的业主投诉,学者针对问题提出应该加强政府相关部门的监督^[18]。许琦(2000)认为我国游泳场馆经营理念落后,主要还停留在传统运营过程中,这与体育项目推广精神和原则背道而驰,同时游泳场馆制度体系的缺失和不完善也严重阻碍了游泳发展,建议各地体育行政主管部门加强与企业、教育系统的沟通,在

财力和教育等重点环节加强联系^[19]。隗晓璇,隗李萍(2008)在调查上海市游泳俱乐部发展,上海市俱乐部运营主要为连锁企业运营,游泳项目的发展较为成熟,在财政收入方面和影响力方面都较为突出。学者认为相关部门应出台扶持政策,从而刺激游泳场馆的发展,制定游泳场馆管理人员相应考核制度与定期考评测试,加强游泳教练营销意识,不能指望顾客上门,要灵活运用营销策略,提高场馆的营业额^[20]。彭效华,曾华,祈光耀(2004)学者认为,国内目前现有的小型游泳俱乐部将实行多元化项目推广运营,专业人才培养具有重要作用。学者认为小型健身工作室、小型游泳俱乐部等由于前期投入小,成本少,回本快,受到热捧^[21]。学者杜更,江堃,俸晓东(2009)等认为,美国是世界第一的体育强国,运营主要社会化运营,这与其重视体育场馆设施建设和配备有着密切关系。在美国学校游泳场馆中发现,美国学校中有游泳场馆的学校较多,学生在学习期间开设游泳课,在课外也能够随时进行游泳锻炼。除学生之外,一些其他组织的社会人员也可以随时进行锻炼。在调查美国的场馆了解到,美国在今天的游泳项目上是游泳较强的国家。其他国家游泳项目奖项起伏较大,发展不稳定,没有对美国游泳项目在国际地位构成威胁^[22]。

因此,梳理游泳馆运营研究文献:从游泳场馆运营过程中可以看出,游泳场馆的运营有个人承包运营以及租赁、传统运营,每种运营都有各自的差异性,采取哪种运营方式需要根据具体问题具体分析。在基本设施方面,我国游泳场馆的基础设施较差,人员管理较为混乱,人们对游泳运动的重视度不够。从政策方面,我国游泳场馆在政策方面的扶持相对较弱,美国在资金方面的投入,以及场馆的数量,相对于我国场馆数量较多。

2.1.3 国内游泳场馆经营管理研究

学者丛宁丽,邓运来(2007)认为美国游泳运动发展水平较为突出,主要因为美国具有完善的游泳场馆配套的基础设施,这方面是美国游泳项目发展的物质保障,游泳俱乐部为民众参与游泳运动提供便利场所,也为有专业训练需求和比赛的目标人群创造条件,提供服务,为美国游泳运动的普及和发展做出重要贡献^[23]。学者陈连华(2019)对温州大学游泳馆救生设施安全、水质卫生安全、开放安全进行调研,从而了解温州大学游泳池没有急救相关药品、缺乏救生器材,浑浊度较高^[24]。陈源吨,王亚楠(2016)在对重庆大学游泳馆调查中了解两个游泳池距离位置较近,只对外开放一个,开放时间仅为暑假期间,时间短,沐浴设备较差,游泳池无浸脚消毒池,游泳器材有限,没有饮水设备等。学者认为应该对现有游泳池配备新设备、延长开放时间、开展多种培训形式、降低风险购买保险、加强游泳池的宣传^[25]。学者吴勇(2014)调查研究发现游泳馆制度不够完善,导致经营方面存在较多问题,水质方面不符合国家标准范围、基础设施较差,社区

游泳馆不进行开放,游泳场馆成为摆设等方面的问题,针对游泳馆问题提出,应加强政府监督,提高游泳池管理制度^[26]。王洪贞,李毅(2013)对城市游泳场管理现状进行分析,了解到游泳馆太过陈旧,水质太差收费高,从而提出游泳场馆应进行增强服务意识,了解消费市场,根据自身所存在的问题进行修整,对症下药、及时反省,并在一定程度上改善服务态度,培养优秀的游泳教练,及时更新游泳馆设施并且定期检查水质^[27]。杨小宁(2013)认为游泳池开放经营特征主要有安全性、不可流动性、时限性、排他性以及长期与短期双重性,对于游泳池管理提出做好安全工作,挖掘市场潜能,提高游泳池利用率,应该采用科学的方法经营和管理游泳池^[28]。学者王剑英(2011)对三亚市的游泳场馆进行走访调查发现,很多游泳馆的负责人对于游泳场馆的管理缺乏相应的经验、营销手段较为古老,没有高危证,救生人员不足,在经营管理时前期资金投入较多等问题。所以学者提出游泳馆的管理层必须有制定营销战略的意识,能够根据游泳馆自身的实际条件进行制定运营对策,而不是单纯地从成本节约上下功夫^[29]。张仁卓,黎庆奎(2009)对赣州市游泳池场馆的调查发现,经营管理过程存在诸多问题,给顾客带来许多人身危害与安全隐患,给经营者造成严重的经济损失。为更好地经营游泳池场馆,应采用适当的宣传方式,以扩大影响,吸引更多的消费者,制定合理、完善的票务制度,保证有固定的会员收入^[30]。学者张国厚(1995)认为在天气高温的情况下,游泳池水质污染主要来自游泳人数,游泳人数急剧增多导致游泳池水很容易变质,为保证游泳水质问题,学者提出做好游泳池消毒工作,做好排污吸尘工作,从而可以使游泳池水质达标^[31]。周玉峰(2016)认为淮安市经过多年对于游泳馆的探索,淮安市区游泳场馆在经营管理方面已取得一定的成绩,但与我国一线城市相比还有一定差距,如:安全卫生管理状况参差不齐、服务质量有待提高、市场定位不够合理、经营营销手段缺乏、专业经营管理人才严重缺乏,导致场馆本身具有较大局限性^[32]。周强,戴艳,温光清,汪建刚(2014)学者认为,游泳运动在日本是一项发展前景较好,人民群众积极性较高的一项体育项目,日本的游泳场馆面积和体育器材较多。为使得游泳运动市场有力的发展,日本相关部门不断完善游泳运动市场的安全管理制度、建立安全管理标准体系和打击一切不利于游泳运动发展的因素^[33]。

因此,综上所述得出以下结论:我国游泳场馆经营管理研究主要侧重于场馆设施方面的研究,相关药品不足、缺乏救生器材,水质不达标,浑浊度较高等。在基础建设方面,游泳场馆破旧,基础设施较差,开放期间存在安全隐患、服务质量较低。从硬件设施方面,我国泳场馆安全、卫生、基础设施、水质等硬件设施较差,大多数场馆都不符合国家相关标准,政府相关部门对游泳

场馆硬件设施的监管力度不够，有学者认为应加强硬件设施的监督，保障场馆卫生安全，使得每位游客的游泳体验感得到提升。

2.1.4 国内社区游泳馆经营管理研究

对于社区游泳馆运营管理研究肖军，夏辉辉，吴采平（2008）认为，近年来，武汉市拥有游泳池的住宅小区越来越多，配备游泳池成为开发商售楼的卖点，但不少开发商当初建游泳池，只是为提升楼盘的品位和档次，以达到促销和提高房价的目的，对其后的商业经营模式缺乏必要的设计和考虑，最终导致小区游泳池长期闲置，造成资源浪费^[34]。赵磊（2013）在文章中提到，目前大部分小区游泳池采用外包经营，但在经营过程中运营成本较高，利润低，风险较大，在开放期间不满足于对外开放，从而增加经营过程中的风险。对于这种经营风险，社区游泳馆的承包商更换比较频繁，最终每个承包商都不欢而散

^[35]。娄笑升，夏正清（2019）指出上海市居民社区游泳馆发展迅速，但存在很多问题如：安全、管理，救生人员数量不够，存在安全隐患、教学质量不够合格、服务态度等诸多问题^[36]。学者李佳哲（2019）文章中认为，阜阳和杭州的社区游泳馆经营过程中营销模式较为单一，外包运营却要面对一系列风险，包括台风、学员意外受伤和溺水，业主要求较高，前期投入较大的风险使得承包商面临着较大的风险^[37]。学者胡亚平，肖欢欢（2006）文章中指出，社区游泳池中安全问题引起业主们的很不满，在经营过程中投资风险较大，部分承包商在经营过程中为了减少支出，不配备专业救生员和专业教练^[38]。余知都

（2008）指出，社区游泳池能否对外开放，主要取决于社区的归属权归业主还是开发商所有，如果小区泳池归属权归全体业主所有，物业管理部门要对外开放，就必须经过业主委员会的同意，否则就算违规经营^[39]。学者夏超（2022）通过对成都市社区室内游泳场馆的深入调查，分析其优势、劣势、机会与威胁，进而给出相应发展策略，为成都市社区室内游泳场馆可持续发展提供思路，从而确保成都市社区室内游泳场馆的经营管理得到良好稳固的发展，为社区游泳场馆的经营管理与发展提供一定的借鉴与参考意义^[40]。

因此，综上所述得出以下结论：我国社区游泳场馆经营管理主要侧重于问题的研究，有学者认为社区游泳馆是否对外开放，主要取决于游泳场馆的归属问题，如果产权归于业主，则在开放时需要得到业主的同意，否则就是违规经营，但是通过梳理相关文献发现大多数场馆都选择承包，并没有得到业主的同意。在外包的过程中常出现风险大，救生人员不足、教学质量、服务态度差等问题，使得社区游泳场馆承包商更换较为频繁。经过对社区游泳场馆的深入研究，发现当前主要聚焦于场馆出现的问题，但在政府相关文件保障方面存在明显不足。

2.2 国外相关研究综述

学者 John Compton (2003) 认为澳大利亚政府主要采用强制招标政策, 对国家体育场馆运营管理水平逐步提高起着至关重要的作用, 把运营主权交给企业, 使得经济效益稳步上升, 政府在这当中充当着不可替代的角色。政府运营管理的国有性质企业与私人性质企业, 相互进行沟通交流, 共同对体育场馆整体运行过程所需要的资金、资源进行融合。在此过程中, 双方都充分发挥自身优势, 共同抵御市场冲击、金融危机或遭遇的其他风险, 这也是现阶段最普遍也是最适用的合作共赢模式, 即我们日常所说的 Public-Private-Partnership^[41]。David Chang, Jesse Sparks 等 (2002) 认为以气候影响为创新焦点, 研讨游泳场馆的管理内容, 并认为在不同的地区气候以及不同的时节, 维护与保养游泳设备的费用差异而可以实行不同的管理, 这样减少经济损失, 实现长期管理策略^[42]。Hsiang, Richard (2007) 在研究游泳场馆管理问题时, 以水上安全风险为中心进行研究, 学者认为游泳场馆属于高危体育项目, 存在一定的风险, 在运营游泳场馆过程中时刻保持对游客安全负责, 有些场馆在卫生、安全都达标的情况下, 也会出现安全事故^[43]。Changnon D, Sparks J, Burgoyne A 等 (2002) 在相关研究中认为, 美国中纬度气候夏季游泳季节的开始和结束时间较短。游泳池利用这段约 100 天的时间来最大限度地发挥其商业潜力。在此期间, 游泳池管理者必须满足行业及其顾客的需求, 这包括确保游泳池的安全和无伤害, 为设施的运营提供有能力的决策, 并为顾客提供一个干净、良好的环境^[44]。J. M. Marais, D. V. Bhatt, G. P. Hancke and T. D. Ramotsoela (2016) 学者认为维护游泳池的水质是一项挑战。现有的游泳池自动化系统价格昂贵, 入门级型号只能控制 pH 值和氯含量, 可以通过网络的游泳池信息系统, 能够进行各种传感器测量。除了测量 pH 值和氯含量外, 该系统还能够保持设定的水位, 并可以根据用户定义的时间表远程启动或停用池泵^[45]。学者 Ibraimi F, Besimi E, Murati H (2023) 认为虽然游泳池没有使用多年, 但仍然是过去的纪念碑, 是城市发展的见证。对老游泳池的振兴, 将提供多种优势, 如经济、社会、卫生和文化等^[46]。

Li L, Ning K (2021) 体育馆市场化运营的实施将有助于引进社会资本, 克服学校体育馆的建设和维护资金问题, 提高体育馆的利用率, 并满足运动爱好者的需求。学校周边社区体育馆, 利用社会化运营提高场馆利润^[47]。Yu F (2016) 随着国民经济的不断发展, 中国高校体育馆在运营管理方面面临着比较大的发展机遇, 也面临着更大的发展挑战。在高校体育场馆运营过程中, 由于开工率相对较低, 导致高校体育场馆的实际利用率降低, 不仅不能满足现代体育发展的巨大需求, 也影响了体育事业的健康发展^[48]。Peng Q, Li G, Xiang Q (2022) 等认

为共享健身房需要找到市场定位，充分发挥自身优势，选择合适的安置地点，线上和线下营销应该齐头并进，注重用户体验，培养用户忠诚度。体育场馆运营与一般的共享健身房相比，它有更舒适的环境体验，可以更好地应对安全风险，可以同时提供健身课程和共享健康设施^[49]。Lloyd B, Dumbrell S (2011) 在相关研究中主要对项目参与者的访谈，辅以项目记录和媒体文章。对社区游泳馆问题进行分析，最后学者针对社区游泳馆项目的过程进行评估，认为社区游泳场馆现状主要由于政府支持力度不够，居民对社区场馆的认识度不够，对社区游泳场馆的认识为，社区游泳馆是一种观赏池，不能提供专业的场馆^[50]。

因此，综上所述得出以下结论：在审视国外体育场馆运营时，不难发现，发达国家在这一领域表现出色。从体育场馆的规划布局，到中期运营管理的各个环节，都体现出系统性和全面性的优势。尤其值得一提的是，现阶段国外广泛采用并证明行之有效的合作运营（Public-Private-Partnership）、社会经济化运营为体育场馆的持续发展注入了强大动力。这种模式的推广和应用，提升了体育场馆的运营效率和服务质量，同时也为公共资源的优化配置和体育事业的健康发展提供了有力支撑。但是在游泳场馆的经营过程中也有不足之处，对于水质处理、温度、环境都是影响游泳场馆运营的主要因素，在管理游泳场馆的过程中可根据气候的不同，制定不同的管理方案，从而减少资金的投入。

第3章 研究对象与方法

3.1 研究对象

文章研究对象为深圳市居民社区游泳馆运营,从硬件设施(基础设施、卫生、救生人员、水质)教学质量、居民体验感、门票价格、优惠情况进行深入分析和探究。

3.2 研究方法

3.2.1 文献资料法

学者查阅深圳市教育体育局相关公告,在中国知网根据关键词查询“游泳馆”相关文献约 947 篇,“体育馆运营”相关文献 1456 篇,“社区游泳馆运营”相关文献 6 篇,最后对相关文献进行分析与总结,作为本论文的研究根据。

3.2.2 问卷调查法

(1) **问卷的设计** 文章通过研究背景,进行走访调查,结合本人导师和专家组意见对问卷进行设计,为深入研究了解深圳市社区游泳馆运营现状。笔者根据调查对象不同,制定不同问卷。针对问卷的合理性分别咨询体育管理学、社区游泳场馆经营管理相关专家,在此基础上进行修改,确保问卷内容的合理性与问卷结构的科学性。

(2) **问卷的效度检验** 确保问卷设计的有效性,邀请导师和相关专家对问卷内容与结构进行检验,联系深圳市体育局游泳方面专家 4 名,深圳市社区物业专家 2 名,深圳市水质处理专业人员 3 名,针对问卷的内容进行综合分析,从而指出问卷中的一些不足,针对问卷中的不足进行完善。经过相关专家进行多次分析,最终确定该问卷的逻辑正确,问卷的设置符合体育科研方法原则,基本满足本次调查的需要,相关专家对居民问卷和管理人员问卷效度检验结果见表 3-1。

表 3-1 调查问卷合理性检验

效度	很好	比较好	一般	比较差	很差
频数	2	6	1	0	0
百分比(%)	22.2	66.7	11.1	0	0

(3) **问卷的信度检验** 问卷的信度检验采用了“重复测量法”作为检验的方法,首先将问卷发放十五天后对同一批调查者随机再抽取 50 名进行测试,并且对问卷中所涉及的内容进行信度检验,结果显示两次问卷的相关系数 $r=0.86$,

参照克隆巴赫系数标准，0.8-0.9 之间为信度好，表明问卷可信度高。

(4) **问卷的发放与回收** 为了确保问卷的有效性，采用现场发放与回收，其中游泳池管理人员 36 名（36 份），居民 612 名（612 份）进行问卷发放与回收，游泳馆管理人员问卷采取现场发放和现场回收的方式，管理人员发放 36 份问卷，现场回收 36 份问卷，回收率为 100%，有效率均为 100%，社区居民发放 612 份问卷，有效份数 576 份问卷，有效率为 94%，具体情况见表 3-2。

表 3-2 问卷的发放与回收

调查对象	回收份数	有效份数	有效率%
游泳池管理人员	36	36	100%
社区居民	612	576	94%

(5) **调查对象** 通过走访深圳市 36 所居民社区游泳场馆进行调查，分别有自主运营、合作运营、承包运营，并发现部分场馆存在无证经营的现象，游泳场馆规模见表 3-3 所示。

表 3-3 深圳市居民社区游泳馆调查对象汇总表

序号	游泳馆名称	证件情况	泳池大小/m ²	泳道/条	运营模式
1	东方尊御	无证	200	3	自主运营
2	鹏兴花园 1 期	无证	1000	2	自主运营
3	鹏兴花园 5 期	无证	400	4	自主运营
4	鹏兴花园 6 期	无证	800	1	自主运营
5	水木澜山居	有证	600	2	自主运营
6	梅林一村	有证	300	4	自主运营
7	长福花园	有证	400	2	自主运营
8	莲花二村	无证	200	4	自主运营
9	金洲嘉丽园	有证	600	2	自主运营
10	千林山居 3 期	有证	400	4	承包运营
11	千林山居 1 期	有证	600	3	承包运营
12	万科天誉 1 期	有证	400	2	承包运营
13	御景印象家园	有证	600	1	合作运营
14	东城国际花园	有证	400	4	承包运营
15	宏盛花园	有证	600	3	合作运营
16	田头村	有证	800	2	合作运营

序号	游泳馆名称	证件情况	泳池大小/m ²	泳道/条	运营模式
17	云顶天海	有证	400	3	承包运营
18	东海丽景花园	无证	600	3	自主运营
19	金山碧海花园	有证	600	1	承包运营
20	天际	无证	300	1	承包运营
21	麒麟花园	有证	300	1	承包运营
22	世界花园	无证	600	2	自主运营
23	新浩花园	有证	800	4	自主运营
24	侨城豪苑	无证	300	4	合作运营
25	溪山美地园	有证	400	4	承包运营
26	银泉花园	有证	600	2	合作运营
27	丰泽湖山庄	无证	800	2	承包运营
28	聚龙花园	有证	300	2	合作运营
29	宝安体育中心	有证	1000	4	合作运营
30	新安公园	有证	1000	4	承包运营
31	西乡财富港	有证	600	4	合作运营
32	锦明花园	有证	800	3	合作运营
33	融域名城	有证	400	2	合作运营
34	群众体育中心	有证	800	1	合作运营
35	红山体育中心	有证	1000	4	承包运营
36	风和日丽	有证	1000	4	合作运营

注：因为社区游泳场馆的不规则形，泳道可根据短池 $25 \times 15\text{m}^2$ 的标准来划分出若干。

3.2.3 实地调查法

针对深圳市不同区域，结合游泳池运营特点，有针对性地选取（东方尊御游泳池、鹏兴花园 1 期游泳池、鹏兴花园 6 期游泳池、水木澜山居游泳池、梅林一村游泳池、长福花园游泳池、宝安体育中心室外游泳池、宝安新安公园游泳池、光明区群众体育中心游泳池、红花山体育中心游泳池）等 36 所游泳场馆的实际运营情况进行走访调查，从硬件设施（基础设施、卫生、救生人员、水质）教学质量、体验感、门票价格、优惠情况深刻了解深圳市社区游泳馆运营情况进行研究。

3.2.4 对比分析法

通过深圳市 36 所游泳场馆运营的基础设施、水质安全等进行对比分析，从而了解深圳市居民社区游泳馆不同运营过程中的区别。

3.2.5 数理统计法

通过 Excel 表格对问卷进行数据梳理，在此基础上，分析深圳市居民社区游泳场馆运营的种类，以及运营过程之间存在的差异进行分析。

第4章 基本概念与理论基础

4.1 概念界定

4.1.1 社区

斐迪南·丹尼斯于1887年所著的《Community and Society》一书中首次使用社区一词，之后美国社会学家罗伯特·E·帕克首次给“社区”一词进行定义，至今关于“社区”一词的理解和解释多种多样，社会学家们一共给出140余种定义。1933年我国翻译学家费孝通将“Community”译为“社区”后，这一用法便沿用至今，我国学者对“社区”一词也有着各自不同的理解^[51]。学者李文茂，雷刚认为“社区”是社会学的核心概念，这个概念经历了从欧洲到美国、从美国到中国，从学术概念到政治术语，随后融入日常生活的复杂演变进程。现如今，中国对“社区”的概念，主要应用在社区服务与实践中^[52]。学者谢叶寿，左新荣（2017）认为社区是城市居民生活、休闲、健身等社会活动的主要活动空间。在当前我国政府建设生态社区的前提下，作为城市社区文化系统的社区体育，理应在发展思路和方法上与社区发展相对应，成为科学开展居民体育活动的有力平台^[53]。

最符合文章研究主题的是学者郑杭生的观点：“社区是进行一定社会活动，具有某种互动关系的人类生活群体及其活动区域”。文章所指的社区是人们聚集在一定范围内的生活共同体，主要包括运动场所、服务资源，商业体等多种元素，文章中社区游泳馆是指游泳馆位置位于本社区中，主要服务对象为社区居民。

4.1.2 运营

运营是一个广泛的概念，主要涉及此过程的计划、组织、实施等过程，是产品生产和服务密切相关的各项管理的总称。也可以理解为对生产和提供公司主要的产品和服务的系统进行设计、运行、评价和改进的管理工作。国内学者马文凯（2018）关于运营做出解释，单就运营概念而言，是主要负责人在经济条件下，将企业内的人力、物力、财力等资源通过协调配置，转化为使客户满意的优质服务的过程的总称。其目的是为顾客或者客户创造优质服务，并且为自身创造一定的社会和经济效益，维持企业的可持续发展^[54]。

文章认为社区游泳馆运营是以社区游泳馆为物质载体，通过调配整合人力、财力、物力，优化场馆内外部环境，提供以体育服务主的场馆服务产品，服务社区居民，实现经济效益最大化。

4.1.3 运营模式

学者周逢权，连湛伟，王晓雷（2010）运营模式是“预估企业发展现状及原因，针对其不足设计新的战略目标，以帮助企业向着持续盈利的方向推进”^[55]。学者唐斯斯，董晓宇（2012）认为运营模式一般可以划分为运营型和战略型两种，运行型表示的是组织的运作原理，其对组织的利润创造进行了阐述，具有培养组织核心优势的作用。而战略型则是以运营型模式为基础，帮助组织在动态的竞争环境中实现自身动态变革，并实现稳健收益的目的^[56]。学者陈媛媛（2015）运营模式所指，组织在经济竞争中逐渐形成的自身独有的赖以生存的商务特征，或相对的业务构成^[57]。陆作生（2004）指出，运营模式主要指企业经营者的运营模式和各个环节之间的一种组合管理方式，经营活动中的规律以及在此基础上所需要建立的一些经营指导思想、指导工作原理，和所需要提出有效帮助解决实际经营问题的方法^[58]。

文章中运营模式是指在游泳场馆在开放时，主要参与者有社区物业、社区居民，在市场的调节下，是物业自主经营游泳场馆，还是与居民商讨，选择将游泳场馆承包或寻求合作的一种方式，最终目的是弥补物业的短板，能够较好服务于社区居民，增加经济效益，让社区居民满意，让社区物业满意。

4.2 研究理论基础

4.2.1 核心竞争力

核心竞争力是美国学者普拉哈拉德在 1990 年首次提出的，说明核心竞争力是企业获取竞争优势的源泉，是企业资源积累发展过程中建立企业特有的能力，是企业的最重要的战略资产。居民社区游泳场馆的运营，主要是以服务社区居民为导向，改善经营质量，提高经营利润，归根到底要提高运营核心竞争力。核心竞争力是企业在日趋激烈的市场竞争中始终立于不败之地的最重要的能力之一，是企业在商业战场存活下来形成的企业文化，当这种企业文化为企业所特有时，可以帮助企业在市场竞争中获取很大的优势。

社区游泳馆的运营管理并不属于社区物业公司的法定服务范畴，物业公司如果要运营管理游泳馆，需到文体局申请高危行业许可证，凭高危许可证到市场监督管理局增加经营范围一经营高危险性体育项目（游泳），过程繁琐复杂。多数社区游泳场馆都属于景观池，形状不规则，缺乏相应的消防设备，周围花草树木丛生，对证件的办理相对困难。而物业人员缺少游泳场馆经营与管理的经验，核心竞争力不足，所以寻找适合场馆发展的运营方式，能够更好的提高场馆服务质量，增加游泳场馆核心竞争力。

4.2.2 木桶理论

“木桶原理”著名的美国管理学家彼得提出的，该原理认为，水桶要盛满水，必须每一块木板都完整无损，如果有一块不齐或者不平，木板之间就会出现漏洞，那么这只桶就盛不满水。一个桶可以盛多少水，不是取决于最高那块板，而是最低那块板。放到一个企业的发展上来说，就是每一个企业在发展的过程中都有自己的突出之处，也有短处。企业的诸多部门之间关系是比较复杂的，企业的政策运营必须依靠每个部门之间的相互协作才可以正常运行，如果部门出现短板，就会影响到整个运营程序。所以，依照“木桶原理”，企业为了提高自身竞争力，发现并且改造运营过程当中的短板，也就是短板环节。然而，企业的发展随着生产力逐渐提高，管理也随着时间的推移不断更新，在此期间，新的短板又可能产生。如果企业按照这样不断地发现短板，改造短板的模式去提高竞争力，将会是对企业的一个重大消耗。

因此，企业在面对挑战时，需要灵活调整策略。在某些情况下，不必过分追求改善短板，若短板的影响范围有限，可直接移除，并以新桶箍构造一个木板平齐的新桶，其容量或可超越旧桶。此外，企业亦应积极寻找市场中的互补伙伴，借助其优势资源，弥补自身短板，从而显著增强市场竞争力。

居民社区游泳馆运营中核心人群是物业，对于物业部门开放游泳场馆就是木桶原理的最好体现。居民社区游泳馆运营只是物业管理机构在社区里的部分业务，对于没有相关经验管理人员来说，这就是其中一项短板。而对于专业游泳承包商而言，可以为居民社区游泳池提供专业的服务。物业管理机构可改变居民社区游泳场馆的运营方式，利用别人的长板来弥补自己的短板，可以达到双方共赢的效果。

第 5 章 结果与分析

5.1 深圳市居民社区游泳馆发展简介

深圳市社区游泳场馆起源可追溯至 1980 年深圳经济特区的诞生。当时，深圳的房地产市场尚处于起步阶段，房价相对较低。然而，随着近年来深圳市经济迅猛发展和城市人口持续涌入，居民对住房的需求不断增长，推动了房地产市场的逐步繁荣。

为提升社区的整体品质并吸引更多购房者，部分开发商开始在社区建设中融入游泳馆这一设施，将其作为宣传畅销楼盘的重要手段。由此，居民社区游泳馆逐渐进入公众视野，并随着城市发展而不断壮大。

5.1.1 深圳市居民社区游泳馆起步期

深圳市居民社区首座游泳馆可追溯至 1964 年，彼时正值筹备工人运动会之际，动员了上千名市民参与义务劳动。值得一提的是，该游泳馆不仅是深圳首个由人工挖掘而成的社区游泳馆，更是标志着深圳市社区游泳馆建设的起点。自此以后，深圳市社区游泳馆经历了由最初几家分散分布，到如今几乎每个社区都建有游泳馆的显著变迁。回顾我国早期城市建设历程，深圳市主要聚焦于解决居民住房问题。在当时国内背景下，游泳馆数量相对稀少，主要集中于大型体育场馆或高端酒店会所。建造一个游泳池所需的资金高达一两百万，而社区游泳馆几乎为零。对于普通市民而言，前往游泳馆游泳无疑是一项既耗时耗力又成本高昂的活动。

5.1.2 深圳市居民社区游泳馆发展期

深圳市经济蓬勃发展之际，为提升居民生活品质，开发商在社区内规划并建设了游泳馆。此举最初是作为楼盘的增值亮点，用以吸引潜在客户，而并未全面考量居民的健康需求。进入 21 世纪，泳池行业迎来了迅猛发展的黄金时期，此时在居民的强烈呼吁下，深圳市部分社区决定开放其所属的游泳馆供居民使用。当时是由物业负责自主管理，居民可免费使用，但周边设施并不完善，不提供游泳装备及服饰的销售，也未设置专业的游泳培训课程或聘用专业教练，其主要功能是提供一个供居民游泳的场地。

随着时间的推移，深圳市越来越多的物业开始自主运营其所在社区的游泳场馆。然而，2007 年发生的一起社区游泳馆溺水事件引起了相关部门的高度重视。为确保游泳馆的安全运营，相关部门规定，游泳馆必须配备专业救生员。这一规定给部分物业带来了压力，导致他们不愿继续开放场馆，而居民对此表示不满。

经过物业与居民委员会的深入讨论，最终决定采取对外承包的经营方式。在承包初期，由于承包商对社区游泳馆的盈利能力缺乏信心，居民与物业选择将场馆免费承包给体育公司，这使得承包商在初期获得了较高的利润。近年来，随着承包公司的数量增加，物业也逐渐看到了游泳馆的盈利潜力，因此在承包时开始收取租金、水电费、押金等费用。在承包运营过程中，部分承包商为追求丰厚利润，往往存在无证经营、救生人员配备不足等问题，导致居民体验下降，引发居民对物业管理部门的投诉。为更好地监督承包商，物业再次与居民协商，决定寻求外部合作，以实现游泳馆的合作运营，从而推动场馆的规范管理和持续发展。

5.1.3 深圳市居民社区游泳馆成熟期

深圳市这座在经济与科技领域均取得显著发展的城市，不仅在体育基础建设和文化教育方面表现出色，同时其独特的城市发展历程，由昔日的小渔村蜕变为如今高楼林立的现代化都市，也吸引了大量年轻人前来定居。因此，深圳的房地产市场也呈现出繁荣的景象。在此背景下，居民社区游泳馆作为现代商品房项目的重要体育公共设施，受到广大居民的热烈欢迎。根据深圳市相关部门对体育场地详细的调查，数据显示，深圳市体育场地面积达到每平方公里 1.87 万平方米。其中，室内游泳场馆共计 789 所，居民社区游泳场馆则多达 1432 所。在这些场馆中，有 15 所场地达到了国家专业比赛的标准，5 所跳水馆，75 所酒店游泳场馆，这些数据充分证明了深圳市游泳场馆普及程度。据不完全统计，在夏季，对外开放的居民社区游泳馆数量就达到了约 1000 所。然而，这些游泳场馆在运营管理上呈现出多样化的特点。

5.2 深圳市居民社区游泳馆运营类型化分析

游泳属于危险系数较高的体育项目，对于高危项目，国家制定一系列的评判标准，主要指技术较强，专业性较高的体育项目。居民社区游泳馆管理存在一定危险性，必须有一定资质的专业公司才可以运营，在游泳池开放之前，必须取得相关的经营证件。随着溺水事件频繁发生，游泳池在经营时证件审核也更为严格，运营成本也随之水涨船高。

社区游泳场馆运营管理是一项辛苦且复杂繁琐的工作，不仅要负责卫生、安全等相关工作，还要定时举行总结会议，经常会遇到游客的纠纷，处理一些紧急事件，还要提供相关的服务和商品。更为关键的是，由于工作的特殊性需要由专业人员完成，物业的主要业务并不是游泳场馆的管理。物业运营游泳场馆时缺少专业人员，核心能力不足，导致场馆运营时体验感差。为解决这一问题，选择适合的运营方式，使得居民能够有较好的游泳体验感。社区游泳馆是

居民休闲娱乐的场所之一，其在开放期间的运营管理、教学课程、周边配套等也是重点。

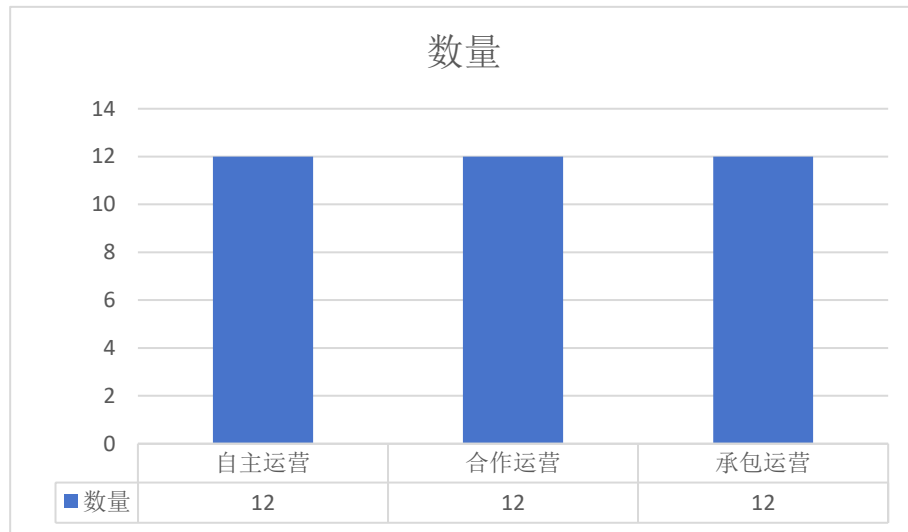


图 1 深圳市居民社区游泳馆运营类型调查数量表 (n=36)

图 1 所示在调查深圳市居民社区 36 所游泳场馆中发现，有合作运营、自主运营以及承包运营，合作运营、自主运营、承包运营都分别为 12 所场馆。文章选取深圳市 36 所场馆进行研究，比较场馆三种运营之间存在的差异。

5.2.1 自主运营模式

自主运营模式是指公司不依赖其他运营企业，独立运营自主研发产品的一种经营模式。文中自主运营指由物业管理机构自主经营本社区游泳馆，为社区居民提供更好的服务。游泳场馆前期投入、风险、人员的合理配置等都是由物业管理部门负责，在此过程中产生的利润也归物业管理部门所拥有。在人员配置方面，由于物业管理机构对于游泳馆运营工作缺少专业性，需要招聘大量相关工作人员才能完成，在此过程中涉及的员工工资也是由物业统一发放。在运营管理上，游泳场馆主要负责人也由物业进行合理调配，一般是由物业项目经理主要负责。在服务上，按照总部要求统一组织开放，包括游泳馆门票、救生器材也是由物业总部进行统一调配，整体更倾向于服务型。

自主运营模式特点：居民社区游泳场馆在采取自主运营模式时，无需关注业绩指标，亦无竞争压力之虞。此类场馆通常不对外开放，其盈利状况与主要负责人无直接关联，负责人领取固定薪资。在资金方面，前期无需负责人个人垫资，而由物业总部统一提供资金支持。在此管理模式下，服务质量的提升是核心关注点。然而，亦存在一些问题，如专业水平有限、服务质量不尽人意、成本较高、工作积极性不足以及安全保障不足等问题。这些问题往往导致实际运营中虽有意进取，却常感力不从心，物业管理处每年在开放游泳馆方面亦面临较大压力。

5.2.1.1 自主运营模式优势

(1) **优质服务与亲民价格并存** 自主运营的游泳场馆致力于提供高性价比的服务。相较于市场一般定价在 20 元左右的游泳馆，自主经营的场馆门票价格显著偏低，这一策略主要基于其服务居民考虑。通过降低门票及游泳培训价格，不仅让周边居民享受到便捷完善的社区服务，更进一步提升居民居住幸福感，促进物业与居民之间和谐关系。

(2) **掌握独立管理权，物资储备充足** 在物业对游泳场馆进行管理过程中，能够确保统一性和高效性。面对社区场馆内出现的问题，物业管理部门能迅速识别问题，并结合既定的应急措施，在短时间内进行有效解决和改善。举例来说，一旦场地基础设施出现故障，由于物业技术部门对场馆结构有深入了解，能够迅速作出反应并解决问题。此外，游泳场馆所需的特定物资，如下水道接口、防滑瓷砖等，在市场难以采购，但物业管理部门通常会有充足的物资储备，确保自主运营时的物料需求。

5.2.1.2 自主运营模式劣势

(1) **经济效率低下，运营成本高昂** 在自主运营游泳场馆过程中，物业相关部门必须投入大量资金用于人员招聘和服务质量提升。然而，由于社区居民使用游泳场馆的时间主要集中在夏季，导致场馆在其他季节的利用率较低，市场应对能力不强，服务效率难以提高。此外，随着物价上涨，自主运营模式的游泳馆面临着费用投入大、运营困难、严重亏损等问题。

(2) **专业水平低，服务质量难以提升** 研究表明游泳场馆水质卫生、安全一直是游泳馆核心问题。物业管理工作人员年龄偏大，老龄化现象严重，缺少专业的场馆管理人员，造成水质卫生差、教学质量低等问题。由此可见，物业自主运营的游泳场馆，专业化水平方面有待提高。有些场馆缺乏必备的水循环处理设备，遇到水质情况只能撒氯片调节水质，最终导致游泳馆氯含量超标，严重影响居民身体健康。

(3) **与社区居民的矛盾问题** 关于社区居民与物业在游泳场馆使用上的矛盾问题，在楼盘预售阶段，游泳池作为重要的配套设施，被广泛宣传并吸引了大量居民购买。居民普遍认为，既然购买房产时看重了社区提供的配套设施，如游泳场馆、篮球场、网球场以及健身器材等，就应享受相应的服务权益。因此，当游泳场馆在开放期间要求居民购买门票，部分居民表示拒绝，认为游泳馆的产权应属于所有社区居民共同所有，因此应当免费使用。此外，由于物业决定将游泳场馆承包给第三方经营，并收取场地租金，这使得游泳馆在开放时不得不收取费用。这种做法引起部分居民的不满，导致居民与物业，以及承包商之间出现矛盾。由于居民素质各不相同，矛盾事件时有发生，甚至出现居民在开放期间翻墙进入游

泳馆的现象。

(4)资源浪费现象 自主运营的游泳场馆在开放时,涵盖游泳教学方面较少,这种局限性限制泳池的全面发展和盈利能力,进而造成游泳场馆资源的低效利用和浪费。此外,部分场馆在水质处理方面存在不足,缺乏先进的水循环处理设备,导致水质问题频发。为应对这些问题,场馆往往采取撒氯片或频繁换水简易方式,缺乏专业维护指导,这不仅未能有效解决水质问题,还进一步加剧了资源浪费。

5.2.2 社会承包运营模式

承包运营模式也是深圳市居民社区游泳馆目前最主要的运营模式之一,通常是由政府或社区,委托专业的运营公司,通过公开招标的方式来竞争游泳馆的经营权。在这种模式下,物业将游泳馆经营权给予运营公司,并与其签订合同约定具体管理内容,同时向物业支付游泳馆场地租金等费用。为确保游泳馆正常运营,运营公司是经过评估和筛选的专业机构,具备丰富的游泳馆管理和运营经验,能够提供高质量的服务和管理水平,获得的经营收益,归承包商所得,自负盈亏。

承包运营模式,主要是物业管理部门通过引进专业化较强,抗风险能力较强的体育公司进行管理。为经营时选取可靠体育公司,物业与承包商一般会通过以下几道程序去完成:物业部门与承包商之间的商谈或竞标→物业部门选择居民社区游泳馆承包商→物业与承包商进行签订合同→承包商履行合同内的具体事项。

社会承包运营模式特点:居民社区游泳场馆采用承包运营模式,首先不改变游泳场馆的产权,物业管理处通过与承包商签订合同,必须以合同为基准履行职责,明确双方利益。

5.2.2.1 社会承包运营模式优势

(1)提供专业化的管理 该模式将城市社区游泳场馆,委托给具备专业资质的体育公司或团队进行运营管理,以确保场馆的运营更加规范、专业。此举不仅能够为救生员、游泳教练员等专业人员提供更多的就业机会,还能有效保障游泳者的安全,提升游泳池的卫生管理水平,从而确保广大居民在游泳过程中的安全与健康。

(2)推进游泳场馆资源互利共享 承包商在运营过程中,应积极与其他游泳馆展开资源共享与经验交流,旨在共同提升业务能力与市场竞争力,激发创新活力,为居民提供更优质的体验。承包商通常具备敏锐的市场洞察力和创新意识,能够引入前沿的产品与服务,为游泳馆开拓新的盈利渠道与经营模式。在此过程中,需强调在社会承包模式下,游泳馆物业慎选择承包商,构建稳固的合作关系,减少不必要的交易频次,确保运营效益最大化。同时,承包商亦应恪守相关管理

规定及法律法规，保障运营的合规性与良好的社会形象。

(3) 卫生安全有保障 承包商为吸引更多游客，居民社区游泳馆在开放期间，对水质进行严格把控。每日必须进行三次水质检测，确保水质达标，检测期间，游客不得在消毒期间入内。此外，定期对场馆的基础设施进行安全隐患检查，确保游客安全。在开放前、开放中和开放后，都有专门的清洁和消毒人员进行卫生打扫和消毒工作。始终秉持着卫生安全第一的原则，即便是在游泳馆不开放的情况下，也会全力确保卫生安全。承包公司会对工作人员提供统一服装，并接受统一的清洗消毒管理，确保为游客提供一个安全、卫生的游泳环境。

5.2.2.2 社会承包运营模式劣势

(1) 缺少对经营者的有效监督管理 在承包商负责游泳场馆的日常运营时，物业将管理权临时交予承包商，双方应恪守合同条款，互不干涉。这种安排导致物业与承包商之间的沟通暂时中断，物业在场馆开放期间对承包商的监督出现空白。除非遇到严重问题，否则双方很难主动打破这一现状。在经营过程中，承包商与居民出现矛盾时，往往首先选择向物业管理处求助。然而，由于物业不能介入管理事务，导致对承包商的监管变得困难重重。此外，物业缺乏系统的应急措施，一旦承包商经营不善，影响物业服务质量，物业管理机构在收回场馆方面面临困境，进而对居民社区的服务保障质量和物业的服务考核造成严重影响。

(2) 游泳馆经营较为固定化 在游泳场馆的运营过程中，居民和物业部门通常无法直接对承包商的管理和运营策略进行干预和调整。一旦出现问题或变动，其解决方式可能缺乏足够的灵活性。考虑到社区游泳馆需灵活应对社区居民不断变化的需求，承包商的运营模式可能会显得过于稳定和固定，难以迅速适应和满足居民需求变化。此外，承包商会根据自己的经营理念和品牌形象对游泳馆进行改造和调整，最终导致原有的社区游泳馆品牌形象和场馆特征发生变动或丧失。

(3) 受天气因素影响较大 经过对 36 所均为室外场馆的细致调查，发现深圳市居民社区游泳馆在雷雨天气通常会暂停营业。这一决策的背后有多重考量。首先，市文体局和疾控中心对游泳馆的监管标准严格，市、区两级均会定期对社区游泳场馆进行抽查。对于物业自主运营的游泳馆，由于不涉及个人额外投资，因此开放与否对利润无直接影响。然而，对于采取社会承包运营模式的游泳馆，承包商在前期投入大量资金，雷雨天气可能会对场馆运营造成一定的经济损失。尽管部分承包商可能出于减少亏损的考虑，在雷雨天气选择偷偷开放，但这种情况下，水质往往会受到严重影响。具体来说，雨水会导致水中的 pH 值、余氯等水质指标发生剧烈变化。因此，为确保游泳馆的水质安全，保

障广大游客的健康安全，建议在雷雨天气下游泳馆应暂停营业，以规避潜在风险。

5.2.3 合作运营模式

合作运营模式主要是指不同企业或组织间，在特定项目或业务上展开合作，共同分担风险，实现共赢的一种经营模式。文章合作运营指由物业管理部门将居民社区游泳场馆进行对外寻求合作共同经营游泳场馆的一种经营模式，与承包的区别在于承包运营前期投资是由承包公司投资，物业与承包商互不干涉。合作运营时前期费用由物业投资，双方分工明确，各自发挥优势。合作机构的目的是取得一定的利润，物业部门主要是为了更好的服务居民，从而使双方都能达到自己的目的。物业部门主要负责场馆开放前的准备工作，合作机构主要带着相应技术进行管理，合作机构进行对救生人员及教练员的招聘，物业对人员质量方面考核。最大程度保证居民在游泳时有较好的体验感，合作机构也降低了资金的投入，使得经营压力减少。在工作人员培训方面，合作机构对救生人员进行应急培训，物业对培训质量加强监管。

合作运营模式特点：这种经营模式，既具备自主经营服务模式为居民带来的福利性又具备承包运营的较为专业化的特性，物业与合作机构相互配合，都发挥各自长处，从而使居民社区游泳场馆的经营效益大幅度提高。

5.2.3.1 合作运营模式优势

(1) **提升教学与服务品质** 合作运营模式有助于实现资源的全面整合，涵盖资金、技术、管理经验等诸多方面。通过各方专业能力融合，能够实现资源的优化配置和互补，进而提升项目的整体运营效率和服务质量。合作运营模式通常会吸引具备丰富经验和专业知识的管理团队参与，这些团队凭借科学的管理手段和规范的操作流程，能够为社区游泳场馆提供更为专业、高效的服务，确保其运营顺畅并为用户带来卓越的体验。

(2) **提供更多样化，全面的服务** 引入专业的培训教练团队，提供专业的游泳培训和健身指导。同时，还可以与物业管理部门合作，开展游泳健身相关活动和社区文化活动，满足社区居民娱乐需求。合作运营模式通常建立在长期合作伙伴关系的基础上，有稳定的项目经营周期和可持续发展的计划。这种长期稳定性能够促使各方更加关注项目的长远利益，注重服务质量和口碑积累，从而提高社区游泳场馆的专业性和服务水平。

(3) **契合顾客需求** 社区游泳场馆周边往往缺乏便利设施，特别是在炎热的夏季，游泳是一项消耗大量能量的运动。通过走访了解，在自主运营模式下，物业往往持有一种避免繁琐事务的态度，对利益并不十分关注。然而，对于承包运营的体育公司而言，物业为降低垃圾处理难度，会明确规定承包公司

不得销售饮料等商品。相比之下，合作运营模式得到物业的支持，允许合作机构在前台销售各类饮料、小吃及游泳用品，从而充分满足居民在游泳过程中需求，提供更加全面的服务。

(4) 为大学毕业生提供就业与创业机会 鉴于当前日益加剧的竞争环境，大学毕业生在寻求就业机会时面临着日益严峻的挑战。目前，国家政策积极推动游泳市场的发展，使得广大毕业生具有一定的就业岗位。此外，国家还大力鼓励大学生创业，并提供了支持与补助，包括无需抵押的创业贷款。尤其是体育毕业生，具有广阔的专业知识和技能，且具备吃苦耐劳的精神，更适应创业的挑战。考虑到大学生创业初期资金有限，合作运营模式成为一种理想的选择，这种模式不仅前期资金投入较少，还能在一定程度上降低创业风险。

5.2.3.2 合作运营模式劣势

(1) 关于风险责任的界定 合作运营模式涉及多个部门间的协同工作，这包括规章制度的共同制定、资源的合理分配以及员工的有效管理。由于合作关系的复杂性，管理层次的多样性，为确保运营的顺畅进行，建立有效的沟通机制和管理体系显得尤为重要。在社区游泳场馆的合作运营模式中，风险分担是一个至关重要的议题。合作机构与物业需共同承担包括市场波动、竞争压力以及法律风险等在内的经营风险。若双方对风险分担的方式及比例缺乏明确的规定或存在意见分歧，可能导致风险无法得到有效控制，进而为场馆运营带来潜在风险。此外，这也可能加剧合作关系的管理难度。因此，社区游泳场馆的合作运营模式要求双方建立起坚实的信任基础和紧密的合作关系。

(2) 对企业竞争造成不利影响 居民社区游泳馆因固定性、封闭性特点，在与物业合作时，双方相互依赖，对游泳馆的关注度有所寄托，与市场其他游泳场馆的交流显得不足。运营管理主要受到管理者与物业意愿的影响，传统而缺乏创新，不利于激发居民业主的积极性。在风险应对方面，物业与合作单位共同承担，导致工作相互依赖，降低安全质量。在面对相关部门的检查时，仅出于应付检查的目的，从而降低场馆运营时经营者的积极性，对企业竞争产生不利影响。

5.3 深圳市居民社区游泳馆运营现状分析

文章在调查中为了更好区别场馆运营过程的差异，从基础设施、水质、救生人员、卫生、教学质量、体验感、门票价格、优惠情况调查分析，这些要素在游泳场馆运营过程中较为重要。游泳场馆在开放时，基础设施、水质、救生人员、卫生属于场馆的硬件设施，在运营期间必须达到国家标准方可申请开放。游泳场馆运营属于高危型项目，据调查统计，暑期游泳馆人流量较大，相

关部门制定游泳场馆开放期间安全条例，以达到规范经营目的。目前我国游泳运动的发展较快，由于游泳场馆的特殊性，国家制定相关标准，场馆在开放期间必须严格执行以下标准：

1. 游泳馆基础设施方面

(1) 关于居民社区游泳场馆的建设标准，水域面积至少应达到 25 平方米，包括儿童池和成人池两个独立区域。儿童池与成人池的水循环系统应相互独立。游泳池边缘必须铺设防滑垫，并确保与游泳池之间设有排水沟，排水沟上应安装网格栅以防意外。此外，场馆四周应设置攀爬围栏，围栏高度不得低于 1.6 米，以确保居民安全。

(2) 池壁所使用的瓷砖和塑料材料，必须符合国家 GB6565 标准。游泳池底部应铺设浅色马赛克地砖，并严格实施防水措施，确保水质和居民健康。

(3) 在开放期间，场馆内应悬挂横幅，并设置明显的警示标识，对于深水区，水深不得超过 2.2 米；浅水区水深则不得超过 1.2 米（儿童池除外），以保障游客的安全。

(4) 对于水域面积超过 500 平方米的游泳场馆，应配置至少 3 个游客扶梯。对于水域面积较小的场馆，也至少应提供 2 个上下池扶梯，以确保游客的便利和安全。

(5) 游泳池四周铺设相关防滑走道，其与地表面的静摩擦系数需大于 0.5^[59]。

2. 游泳池水质卫生要求

(1) 为确保游泳池水质的卫生安全，我们需对游泳池水及儿童水池的新水进行加氯处理。加氯量的确定应根据池水中游离余氯量的标准，即 0.3-0.5 毫克/升进行计算。

(2) 对于浸脚消毒池水，其加氯量也应按照池水中游离余氯量为 5-10 毫克/升的标准进行计算。为确保药物充分混合和分布，建议在游泳场所开放前的 1-2 小时内加药处理。在游泳场所开放期间，将持续监测水质情况，确保为广大游泳者提供一个安全、卫生的游泳环境。要定期测定游泳池水余氯，并做好记录^[59]。

3. 公共安全配置要求

(1) 根据国家相关法规要求，游泳场馆在开放期间必须配备具有国家材料检查报告的救生器材，包括但不限于氧气袋、救生床、救生绳等。这些器材不仅是游泳场馆的基本安全装备，也是办理高危经营许可证的重要条件之一。

(2) 对于面积不足 250 平方米的游泳场馆，必须至少配备 2 名持有国家颁发的职业资格证书的救生员。每增加 250 平方米的场馆面积，必须相应增加救生员，并按照相关标准增加相应的体育器材，以确保场馆的安全运营。

(3) 游泳场馆的更衣室和冲凉区必须铺设防滑垫, 防止意外事件的发生。同时, 场馆内还应设置适当的排气和供暖设施, 以确保游客的舒适体验。

(4) 游泳场馆必须设置符合安全要求的应急通道, 并配备消防器材, 对于室内游泳场馆, 还需确保具备有效的通风设施, 以维持空气流通, 防止意外事故的发生, 且室内空气卫生符合 GB/T17093 的要求^[59]。

4. 场馆卫生要求

(1) 游泳场馆根据水域面积配置合适的水循环装置, 其中包括成人池和儿童池, 功能配置包括自动投药装置, 自动过滤, 开放期间过滤系统需要进行反冲洗。游泳场馆开放前 1 小时不得投放消毒药品, 投放药品时氯和碱片时间间隔为 30 分钟。

(2) 游泳场馆应配有男更衣室、女更衣室、厕所, 根据场馆面积配有足够储物柜, 保证每个柜子都有对应的钥匙, 场馆负责人应配有总钥匙。淋浴室内所铺设的瓷砖的静摩擦系数不小于 0.5。

(3) 进入游泳馆游泳时, 需要配有强制通过式浸脚消毒池, 并且浸脚池上方需要安装自动冲水花洒。男、女更衣室各一套花洒, 每套数量不少于 4 个, 其喷头喷出的水不能进入浸脚消毒池中^[59]。

5.3.1 深圳市居民社区游泳馆自主运营分析

5.3.1.1 深圳市居民社区游泳馆自主运营硬件设施情况分析

表 5-1 深圳市居民社区游泳馆自主运营硬件设施调查表 (n=12)

	基础设施	水质检测/ (标准)	救生人员是否足够	卫生
东海丽景花园	好	是	否	好
鹏兴花园 1 期	好	否	否	差
鹏兴花园 6 期	好	否	否	一般
鹏兴花园 5 期	一般	是	否	差
金洲嘉丽园	差	否	否	差
水木澜山居	一般	否	否	一般
梅林一村	差	否	是	差
莲花二村	差	是	是	一般
东方尊御	好	是	否	差
长福花园	差	否	是	差
新浩花园	差	否	否	差
世界花园	差	否	否	差

表 5-1 显示了深圳市居民社区游泳馆自主运营的 12 所场馆的调查结果。在基础设施方面, 4 所场馆硬件设施好, 2 所场馆一般, 而 6 所场馆则存在差的评价。关于水质检测, 有 4 所场馆的水质符合国家标准, 而 8 所场馆则未能达到标准。在救生人员配置方面, 3 所场馆的救生人员充足, 其他场馆则存在人员配备不足的情况。最后, 在卫生方面, 仅有 1 所场馆评价为好, 3 所场馆评价一般, 其余场馆则评价为差。

5.3.1.2 深圳市居民社区游泳馆自主运营教学质量、体验感情况分析

深圳市处于发达城市, 游泳列入中考体育必考科目, 教学质量的好坏直接影响学员游泳成绩。其中居民对课程质量、体验感的评价用 (a: 好, b: 一般, c: 差) 进行表示。

表 5-2 深圳市居民社区游泳馆自主运营教学质量、体验感调查表 (n=192)

	a (人)	b (人)	c (人)
东海丽景花园	10/8	3/5	3/3
鹏兴花园 1 期	4/6	4/4	8/6
鹏兴花园 6 期	3/6	4/1	9/9
鹏兴花园 5 期	5/7	5/3	6/6
金洲嘉丽园	4/0	6/4	6/12
水木澜山居	1/0	4/10	11/6
梅林一村	10/9	4/4	2/3
莲花二村	13/10	1/5	2/1
东方尊御	6/8	9/6	1/2
长福花园	10/7	3/8	3/1
新浩花园	4/0	11/9	1/7
世界花园	6/0	4/5	6/11

注: 表 a, b, c, 分别表示好, 一般, 差, 斜线前列数字代表教学质量人数, 后面代表居民体验感人数。

表 5-2 详细调研了深圳市 12 所采取自主运营的社区游泳场馆在教学质量、体验感方面的评价情况。据统计数据显示, 有 76 名受访者认为这些游泳场馆的教学质量好, 而 58 名受访者认为教学质量属于一般水平, 另有 58 名受访者则认为教学质量较差。就居民体验感而言, 有 61 名居民对游泳馆的体验感好, 64 名居民感觉一般, 而 67 名居民则认为体验感差。

5.3.1.3 深圳市居民社区游泳馆自主运营价格、优惠情况分析

随着深圳市游泳市场蓬勃发展，在游泳馆的运营管理中，价格、营销也至关重要，竞争较为激烈，各种营销层出不穷，营销能够对居民有直观的吸引作用。

表 5-3 深圳市居民社区游泳馆自主运营价格、优惠调查表 (n=12)

	门票（元）	是否优惠
东海丽景花园	5	否
鹏兴花园 1 期	5	否
鹏兴花园 6 期	5	否
鹏兴花园 5 期	5	否
金洲嘉丽园	5	否
水木澜山居	5	是
梅林一村	5	是
莲花二村	5	否
东方尊御	5	否
长福花园	5	是
新浩花园	5	否
世界花园	5	否

根据表 5-3 的数据，接受调查的自主运营游泳场馆中，门票价格统一设定为 5 元。其中，3 家场馆提供了优惠措施，而剩余的 9 家场馆则未实施任何优惠。

5.3.2 深圳市居民社区游泳馆承包运营分析

5.3.2.1 深圳市社区游泳馆承包运营硬件设施情况分析

表 5-4 深圳市居民社区游泳馆承包运营硬件设施调查表 (n=12)

	基础设施	水质检测/（标准）	救生人员	卫生
云顶天海	好	是	否	好
红山体育中心	好	是	否	差
新安公园	好	是	否	好
千林山居 1 期	好	是	是	一般
千林山居 3 期	好	是	否	好
万科天誉 1 期	一般	是	否	好
金山海碧花园	一般	是	否	差

	基础设施	水质检测/（标准）	救生人员	卫生
东城国际花园	差	否	否	好
天际游泳馆	一般	否	否	一般
丰泽湖山庄	差	否	否	好
溪山美地园	差	否	否	好
麒麟花园	差	否	是	一般

从表 5-4 看出，深圳市居民社区游泳场馆承包运营中的 12 所场馆硬件设施评估结果。在基础设施方面，表现好的场馆数量为 5 所，表现一般的场馆有 3 所，而表现差的场馆数量为 4 所。对于水质检测，有 7 所场馆达到了国家标准，而另外 5 所场馆则未达到标准。在救生人员配备方面，仅 2 所场馆的救生人员数量充足，其余场馆则存在不足。在卫生状况方面，7 所场馆的卫生状况被评价为好，3 所场馆评价为一般，而 2 所场馆则被认为卫生状况差。

5.3.2.2 深圳居民社区游泳馆承包运营教学质量、体验感情况分析

表 5-5 深圳市居民社区游泳馆承包运营教学质量、体验感调查表（n=192）

	a（人）	b（人）	c（人）
云顶天海	6/11	3/5	7/0
红山体育中心	5/10	8/4	3/2
新安公园	12/14	4/1	0/1
千林山居 1 期	3/0	2/6	11/10
千林山居 3 期	6/7	10/4	0/5
万科天誉 1 期	4/5	5/10	7/1
金山海碧花园	11/7	3/6	2/3
东城国际花园	8/9	3/5	5/2
天际游泳馆	2/2	7/0	7/14
丰泽湖山庄	14/4	1/8	1/4
溪山美地园	1/0	3/9	12/7
麒麟花园	14/13	1/2	1/1

注：表 a，b，c，分别表示好，一般，差，斜线前列数字代表教学质量人数，后面代表居民体验感人数。

表 5-5 展示了深圳市居民社区承包运营的 12 所游泳馆，在教学质量方面，有 86 位居民表示认同教学质量好，50 位居民认为教学质量属于一般水平，而 56

位居民则对教学质量持差评态度。在居民体验感方面,82 位居民表示体验感好,60 位居民认为体验感一般,50 位居民则对体验感表示差。

5.3.2.3 深圳居民社区游泳馆承包运营价格、优惠情况分析

表 5-6 深圳市居民社区游泳馆承包运营价格、优惠调查表 (n=12)

	门票 (元)	是否优惠
云顶天海	25	是
红山体育中心	25	是
新安公园	30	否
千林山居 1 期	25	是
千林山居 3 期	30	是
万科天誉 1 期	35	否
金山海碧花园	20	是
东城国际花园	35	是
天际游泳馆	30	是
丰泽湖山庄	30	是
溪山美地园	30	是
麒麟花园	25	是

从表 5-6 可以看出,深圳市居民社区游泳馆承包运营的门票价格及优惠情况。从门票价格来看,1 所游泳馆的门票为 20 元,4 所游泳馆的门票为 25 元,5 所游泳馆的门票为 30 元,还有 2 所游泳馆的门票为 35 元。在优惠方面,10 所游泳馆提供了不同程度的优惠措施,而另外 2 所游泳馆则没有提供任何优惠。

5.3.3 深圳市居民社区游泳馆合作运营分析

5.3.3.1 深圳市社区游泳馆合作运营硬件设施情况分析

表 5-7 深圳市居民社区游泳馆合作运营硬件设施调查表 (n=12)

	基础设施	水质检测	救生人员	卫生
群众体育中心	好	是	是	好
宝安体育中心	好	是	是	好
御景印象游	好	否	否	好
西乡财富港	好	是	是	好
锦明花园	一般	是	否	好
融域名城	好	是	是	好
侨城豪苑	差	否	是	一般

	基础设施	水质检测	救生人员	卫生
风和日丽	好	是	是	好
聚龙花园	好	是	是	一般
银泉花园	一般	是	是	好
宏盛花园	好	是	是	好
田头村	差	否	是	一般

从表 5-7 看出,从基础设施的角度来看,有 8 所游泳馆基础设施好,2 所游泳馆的基础设施处于一般,而另外 2 所则显示出基础设施差。在水质方面,3 所游泳馆的水质不符合国家标准,9 所游泳馆的水质达到了国家标准。就救生人员配置而言,调查结果显示,10 所游泳馆配备了充足的救生人员,然而,也有 2 所游泳馆的救生人员配备不足。在卫生管理方面,9 所游泳馆的卫生状况良好,3 所游泳馆的卫生状况处于一般水平,无评价差的场馆。

5.3.3.2 深圳市居民社区游泳馆合作运营教学质量、体验感情况分析

表 5-8 深圳市居民社区游泳馆合作运营教学质量、体验感调查表 (n=192)

游泳馆名称	a (人)	b (人)	c (人)
群众体育中心	11/15	3/1	2/0
宝安体育中心	9/16	5/0	2/0
御景印象游	13/11	1/4	2/1
西乡财富港	14/12	1/2	1/2
锦明花园	8/9	1/5	7/2
融域名城	15/9	1/7	0/0
侨城豪苑	3/8	5/3	8/5
风和日丽	16/15	0/0	0/1
聚龙花园	12/10	3/4	1/2
银泉花园	6/14	4/1	6/1
宏盛花园	7/9	3/6	6/1
田头村	10/13	3/2	3/1

注:表 a, b, c, 分别表示好, 一般, 差, 斜线前列数字代表教学质量人数, 后面代表居民体验感人数。

从表 5-8 可以看出,深圳市居民社区合作运营场馆教学和体验感的数据,在教学质量方面,数据显示,有 124 人认为教学质量好,有 30 人认为教学质量一般,有 38 人认为教学质量差。在居民体验感方面,有 141 人认为体验感好,有

35 人认为教学质量一般，有 16 人认为教学质量差。

5.3.3.3 深圳市居民社区游泳馆合作运营价格、优惠情况分析

表 5-9 深圳市居民社区游泳馆合作运营价格、优惠调查表 (n=12)

	门票（元）	是否优惠
群众体育中心	15	是
宝安体育中心	20	是
御景印象游	15	是
西乡财富港	15	是
锦明花园	20	是
融域名城	15	否
侨城豪苑	15	否
风和日丽	20	否
聚龙花园	15	是
银泉花园	25	是
宏盛花园	20	是
田头村	20	是

从表 5-9 深圳市居民社区游泳馆合作运营游泳馆门票、优惠情况可以看出，游泳馆门票价格方面，有 6 所场馆定价为 15 元，有 5 所场馆定价为 20 元，有 1 所游泳场馆定价为 25 元。在优惠方面，有 9 所场馆存在优惠，有 3 所场馆无优惠。

5.3.4 深圳市居民社区游泳馆运营对比分析

表 5-10 深圳市居民社区游泳馆运营对比表

	资金投入	管理权限	经营服务
自主运营	物业全部承担	物业自主管理	服务型
承包运营	体育公司承担	体育公司管理	盈利型
合作运营	物业和体育共同承担	体育管理，物业监督	体育公司风险降低

深圳市居民社区游泳场馆运营主要包括合作运营、自主运营、承包运营，表 5-10 自主运营中场馆资金投入由物业承担，社会承包的场馆由体育公司承担，合作运营中资金由体育公司和物业共同承担。自主运营的场馆属于服务型，社会承包的场馆属于盈利型。

5.3.4.1 硬件设施方面对比分析

游泳场馆的硬件设施是确保其正常运营和安全使用的关键要素，涵盖了基础设施、水质保障、救生人员和卫生。这些硬件设施是游泳场馆的最低运营标准，必须符合国家相关法规和标准的要求，才能正式对外开放。游泳场馆应当重视硬件设施的建设和维护，确保为游泳者提供安全、舒适、卫生的游泳环境。

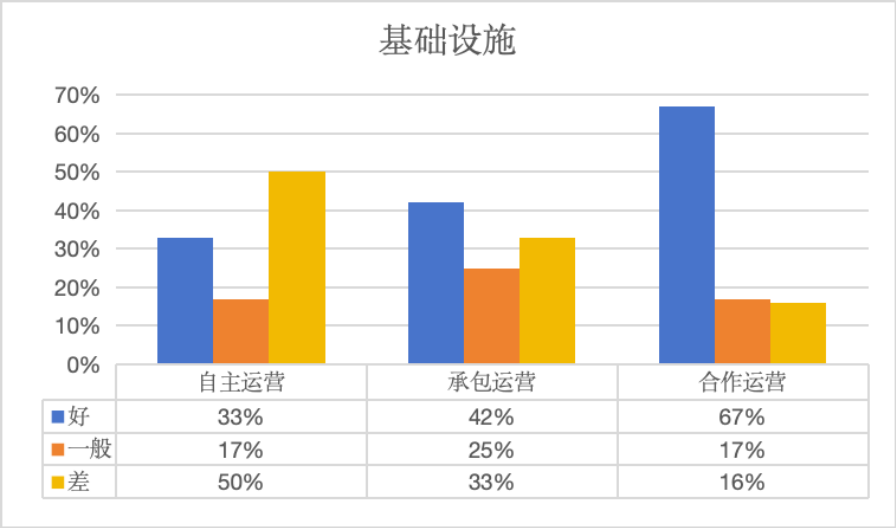


图 2 深圳市居民社区游泳馆三种运营基础设施调查（n=36）

通过图 2 的数据分析，得知在自主运营的游泳馆中，基础设施状况好的占比为 33%，一般的占比为 17%，而差的占比高达 50%。对于承包运营的游泳馆，基础设施状况好的占比为 42%，一般的占比为 25%，差的占比为 33%。在合作运营的游泳馆中，基础设施状况好的占比达到 67%，一般的占比为 17%，而差的仅占 16%。

结合上述数据，可以得出：在调查的 36 所社区游泳馆中，自主运营的场馆在评价上的表现相对较弱，而合作运营的场馆在评价上的表现最为出色。合作运营的场馆对基础设施的重视程度明显高于自主运营与承包运营场馆。根据“木桶理论”物业自主运营游泳场馆时，经营范围非物业专业性，可以通过借助外在力量改变薄弱环节。

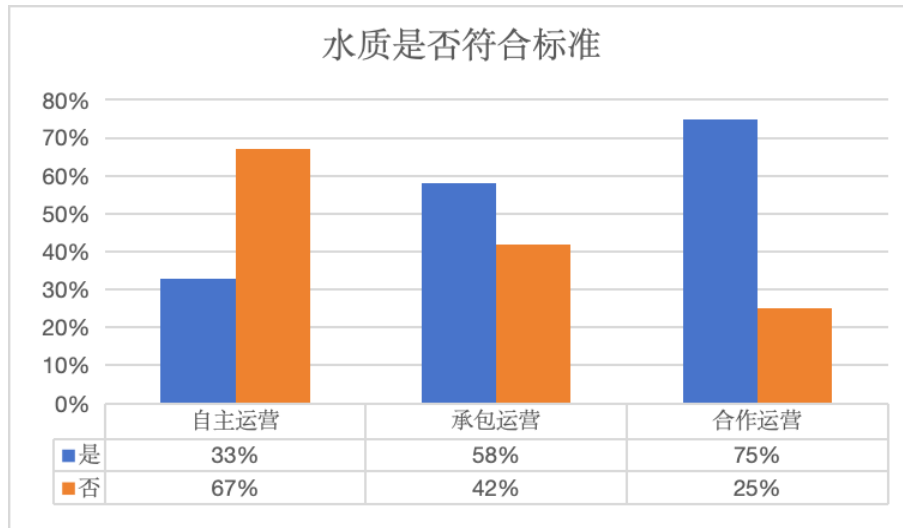


图 3 深圳市居民社区游泳馆三种运营水质调查 (n=36)

根据图 3 的数据分析,在自主运营的场馆中,水质符合国家标准的场馆占比为 33%,而未能达到国家水质标准的场馆则占 67%。在承包运营的场馆中,水质符合国家标准的场馆占比提升至 58%,但仍有 42%的场馆水质未达到标准。而在合作运营的场馆中,水质符合国家标准的场馆占比高达 75%,仅有 25%的场馆水质未能达标。

水质方面,对于游泳场馆尤为重要,直接影响居民的体验感以及场馆收入,自主运营的场馆中由于物业自身的不够专业性,导致运营中表现较差。承包运营的场馆中,物业将游泳场馆承包给一定专业性的体育公司,水质方面有所提升,相比自主运营的场馆较好,合作运营的场馆在水质符合国家标准方面的表现最为出色,但依然存在不符合标准的场馆。

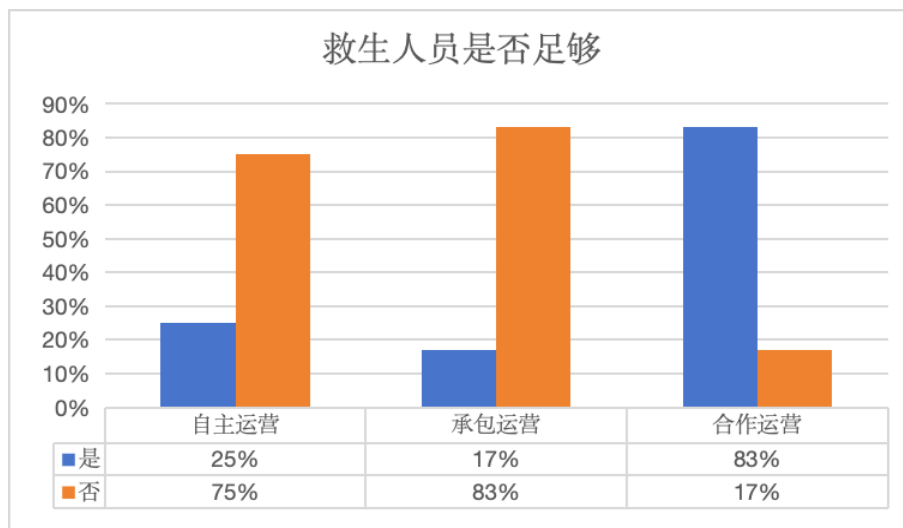


图 4 深圳市居民社区游泳馆三种运营救生人员调查 (n=36)

图 4 的数据显示,在自主运营的场馆,游泳馆中有 25%的救生人员配备充足,而 75%则存在救生人员不足的问题。在承包运营的场馆,情况更为严重,救生人员充足的比例仅占 17%,而 83%的游泳馆都存在救生人员不足的问题。然

而，在合作运营的场馆中，情况有所改善，83%的游泳馆救生人员配备充足，仅有 17%存在不足。

这些数据表明，合作运营的场馆对救生人员的重视程度高于其他两种运营方式。相比之下，自主运营的场馆在安全保障方面的重视程度高于承包运营的场馆，更偏向于服务居民。承包运营的场馆主要是追求高额利润，在救生人员配备方面表现有待于提高。

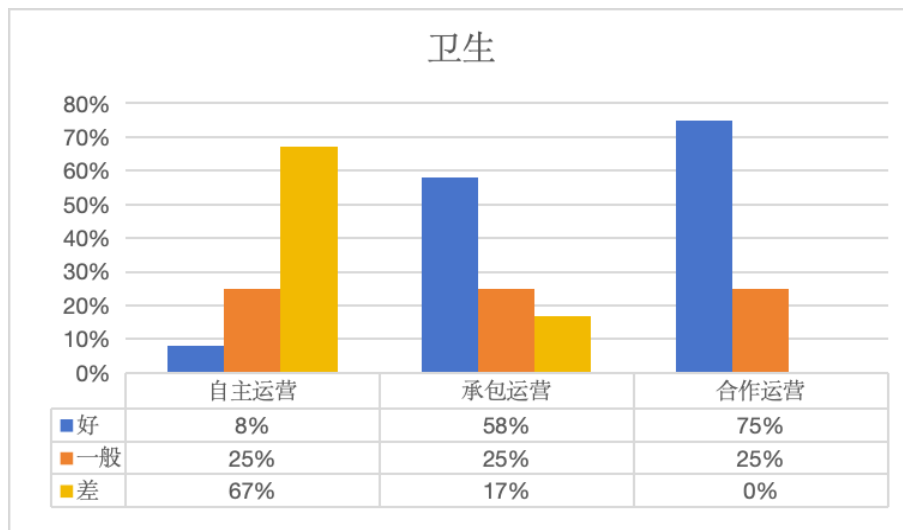


图 5 深圳市居民社区游泳馆三种运营卫生情况调查 (n=36)

图 5 所示，在调查的多个场馆中，自主运营模式的卫生状况表现较差，好的场馆仅占 8%，一般的占 25%，评价差的占 67%。承包运营模式中，评价好的占比为 58%，一般的占比 25%，差的占比 17%。合作运营模式下的卫生状况表现为优秀，未出现卫生状况差的情况。

根据“木桶理论”基础，物业缺少专业的水质处理专业人员，可以采用其他运营实现互补，达到最终为居民服务的目的。在卫生方面，自主运营的场馆无业绩压力，最终导致自主运营的场馆卫生方面较差。而承包运营模式中吸引更多的游客，从而达到高额的盈利，合作运营的场馆相比自主运营场馆和承包运营场馆较好。

5.3.4.2 教学质量、居民体验感方面对比分析

深圳市，作为我国的发达城市之一，已将游泳纳入中考体育的必考科目，这充分体现了对青少年体育素质和健康水平的重视。在此背景下，游泳教学质量的好坏直接关系到学员的游泳成绩，进而影响到其综合素质的全面发展。同时，教学质量也是评价体验感的重要因素之一，对于提升游泳教学的整体水平和质量至关重要，不同运营的场馆所表现的教学质量和居民体验感有所不同。

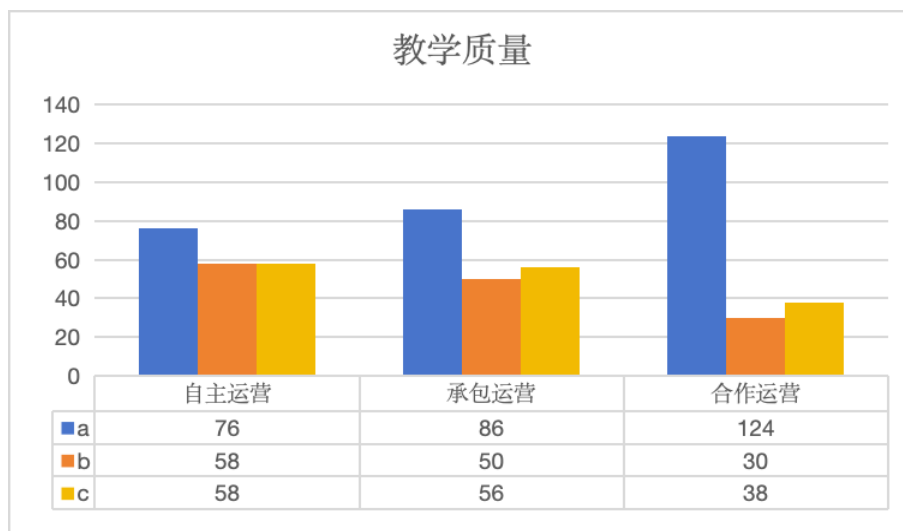


图 6 深圳市居民社区游泳馆三种运营教学质量情况调查 (n=576)

图 6 的数据展示, 可以得出, 在自主运营的游泳馆中, 有 76 名受访者认为教学质量好, 58 名认为教学质量一般, 另有 58 名认为教学质量差。对于合作运营的场馆, 评价更为积极, 其中 124 名受访者认为教学质量好, 有 30 名认为一般, 38 名认为差。而在承包运营的场馆中, 86 名受访者认为教学质量好, 50 名认为一般, 56 名认为差。

针对教学质量, 三种运营场馆相比, 自主运营场馆中教学质量评价较低。在承包运营的场馆中, 承包公司具有丰富的运营管理经验和专业知识, 能够提供更加专业化、系统化的教学, 相比自主运营的场馆教学质量有所提高。在合作运营的场馆中, 社区游泳馆由合作方与物业共同经营和管理, 同时物业对于合作机构的师资力量有严格的监督, 借助各方的资源和优势互补, 合作运营的场馆在教学质量方面比其余两种运营的场馆较好, 但在调查中发现, 合作运营的场馆也存在教学质量差的现象。

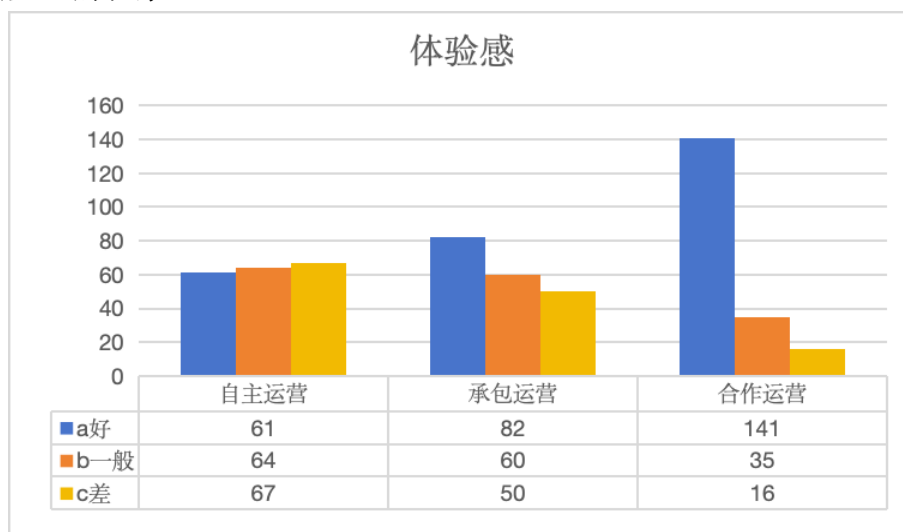


图 7 深圳市居民社区游泳馆三种运营体验感情况调查 (n=36)

就居民体验感而言，图 7 可以看出，自主运营的场馆中，有 61 名居民对游泳馆的体验感好，64 名居民感觉一般，而 67 名居民则认为体验感差。在承包运营的场馆中，体验感的分布为 82 人、60 人和 50 人。在合作运营的场馆中情况最为理想，其中 141 名居民对游泳馆的体验好，仅有 35 名和 16 名居民分别感觉一般和差。综合比较，承包运营的场馆在居民体验方面较自主运营的场馆有所提升，而合作运营的场馆则更进一步，显著优于承包运营的场馆。

居民体验感方面，在自主运营场馆中，物业在运营的过程中不需要有一定业绩压力，对卫生状况、服务态度关心程度不够，教学质量不够专业，最终导致居民体验感较差。在承包运营场馆中，首先承包公司有一定营销策略，其中居民体验感就是一项，承包公司通过居民好感进行引流，从而吸引人流量，达到较高利润。合作运营的场馆，物业对于合作机构进行监督，整体对于自主运营的场馆与承包运营场馆有所提升。

5.3.4.3 门票价格、优惠方面对比分析

深圳市游泳市场近年来呈现蓬勃发展的态势，在此背景下，游泳馆的运营管理中，营销策略显得尤为重要。面对激烈的市场竞争，各类营销手段层出不穷，但关键在于如何有效地吸引居民并增加客流量。为了实现这一目标，游泳馆应当注重给予居民充足的优惠，从而在保障游泳场馆收益的同时，满足广大市民对游泳健身的需求。经过对比分析三种不同的运营场馆在门票价格及优惠策略上的表现，可以对它们的优劣进行评估，以决定哪种运营在此基础上更具优势。

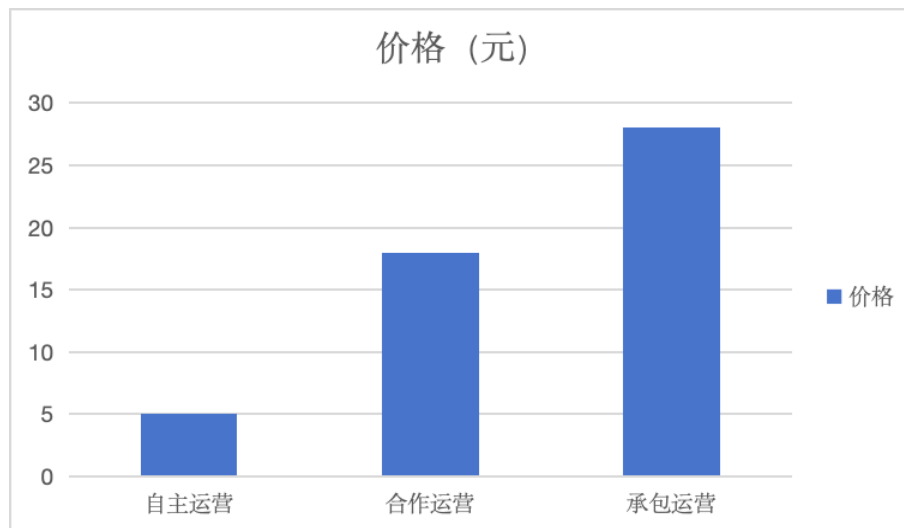


图 8 深圳市居民社区游泳馆三种运营门票价格情况调查 (n=36)

在自主运营的场馆，游泳场馆的门票价格统一为 5 元。相较之下，承包运营场馆的门票价格存在 25 元和 35 元等，经计算其平均值为 28 元。而在合作运营场馆中，门票价格有 15 元和 20 元等，其平均值为 18 元。

在门票价格方面，自主运营场馆主要是以服务型为主导，不以盈利为目的，游泳馆门票价格相对低，单纯从价格方面考虑，确实具有一定优势，低于合作运营与承包运营场馆价格。在承包运营场馆中，主要是以盈利为目的，但在调查过程中发现完全过于追求利润。在合作运营场馆中，游泳场馆的价格由物业参与，一起商讨决定，门票价格高于自主运营场馆定价，但低于承包运营场馆价格。根据“核心竞争力”理论，自主运营场馆无需关心业绩问题，对于价格定价较为随意，使得游泳场馆的核心竞争力不足。

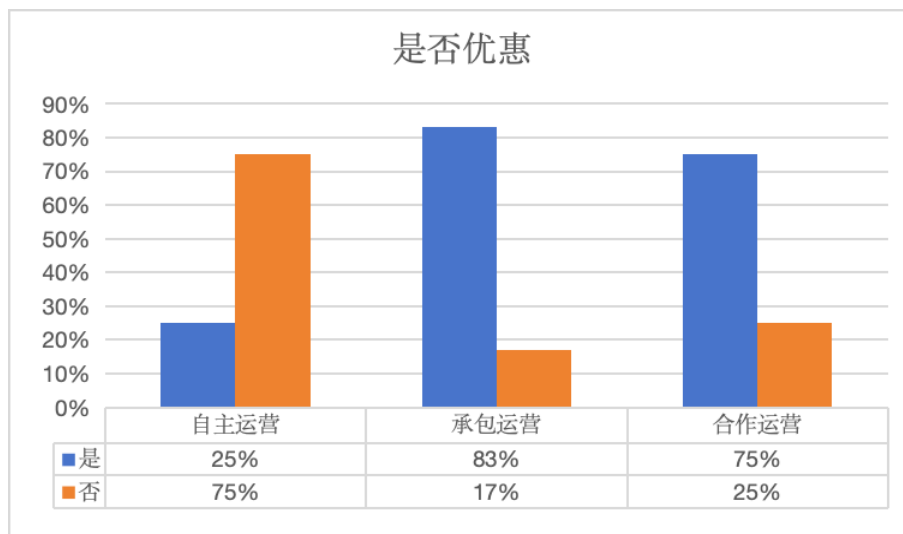


图 9 深圳市居民社区游泳馆三种运营优惠情况调查 (n=36)

是否存在优惠方面，自主运营的场馆在调查的 12 所游泳馆中有 3 所游泳场馆存在优惠情况，占自主运营游泳场馆的 25%。承包运营中有 10 所游泳场馆存在优惠，占承包运营游泳场馆的 83%。合作运营中有 9 所游泳场馆存在优惠情况，占合作运营游泳场馆的 75%。

在活动优惠方面，相比而言，自主运营场馆优惠较差。在承包运营场馆中，为了能够最大限度地吸引人流量，场馆优惠力度大，重视度高，由此可见承包运营的场馆优惠力度有所提高。在合作运营场馆中，游泳场馆主要由物业和合作机构共同管理，双方存在一定的依赖性，相比承包运营的场馆力度较小，合作运营场馆中的优惠力度与承包运营场馆相比，优惠力度有所下降。

5.4 深圳市居民社区游泳馆运营优化策略

文章通过对深圳市居民社区 36 所游泳场馆调查，从游泳场馆的硬件设施、教学质量、居民体验感、门票价格、优惠情况差异化进行策略优化，从而增加居民社区游泳馆运营管理质量提升，营造更加完善的游泳馆。

5.4.1 完善社区游泳馆法律法规

居民社区游泳场馆的稳定发展，必须以体育法制的健全为保障。政府作为市场的宏观调控者，应发挥其引领作用，为居民社区游泳馆制定明确的管理规则与标准。当前，我国社区游泳场馆的管理标准尚待完善，因此，加强社区场馆的法律法规显得尤为迫切。此举不仅有助于提升管理与服务质量，还能为居民社区游泳馆的管理提供坚实的法律支撑。在决定游泳场馆的运营方式方面，物业管理部门拥有一定的决策权。为提升社区游泳场馆的运营效果，减少场地资源的浪费，政府有关部门应定期为物业部门提供直播、讲座等形式的培训。同时，有关部门需结合居民社区场馆的实际情况，制定切实可行的管理方案，构建完善的管理体系，并出台相应的法律法规。此外，还应通过不定时抽样调查，确保各项措施的有效实施，共同为居民社区场馆的稳健发展提供保障。

在居民社区游泳场馆的运营阶段，务必实施明确的职责划分，并将责任具体到个人，确保各项任务得以高效执行。同时，相关部门需制定详尽的引导策略，以规范场馆的运营流程。举例来说，在采取合作运营模式时，各方应明确分工，切实履行各自职责，并通过责任到人的方式，确保任务得以顺利完成。此外，应制定责任归属条例，明确各项任务的承担者，以保障工作的有序进行。通过建立健全的法律法规体系，将有力促进居民社区场馆的规范化经营与管理，进一步提升居民的健康水平。

5.4.2 加强硬件设施的标准化化管理

针对深圳市居民社区游泳场馆硬件设施，政府要加强监督，在调查中发现，深圳市居民社区游泳场馆运营中，都出现硬件设施不符合国家标准的场馆，政府部门应加强监督，从而使得游泳场馆硬件设施进一步提升。游泳馆硬件设施也是游泳场馆开放最基本的条件，政府相关部门应加强监督。

在自主运营的场馆中，调查发现，大部分场馆都不符合国家标准，相比其他两种运营方式有待提高，容易出现安全隐患。相关政府部门应加强对游泳场馆开放前期的基础排查，符合国家标准的场馆可以开放，不符合的应立刻关门整顿。物业技术部门及时对场馆整修，开放期间，如发现救生人员不足的情况，立刻关闭场馆后进行处罚。在卫生、水质方面，每周进行抽查，符合标准的颁发公共卫生标准证书，不符合的场馆要求立刻关门整顿。如不满足基本条件的场馆擅自开放，政府部门须给予处罚。政府部门须加强对场馆的监督，遏制自主运营的场馆由于不够专业造成安全事故的发生。居民社区是一起生活的大家庭，因此良好的场地有益于激发居民参与体育健身。

在承包运营的场馆中，与自主运营场馆硬件设施相比有所提高，但是在救生人员配备方面不如自主运营场馆，存在部分场馆不符合标准，政府应加大对

场馆的监督。在开场之前对游泳场馆的基础设施、卫生进行提前检查，符合标准的场馆同意签字开放，不符合的不给予开放，如擅自开放，依法依规给予相应的处罚。对于卫生条件，承包公司需配备保洁人员负责场馆清洁工作，政府对开放的场馆进行抽查，符合标准的场馆颁发公共卫生标准证书。在开放期间救生人员不足的场馆，须进行严厉教育、关闭场馆等处罚。

在合作运营的场馆中，尽管相较自主运营与承包运营的场馆表现出一定优势，但仍存在未能达到既定标准的场馆。物业部门对居民社区游泳场馆的救生员配备情况进行严密监督，一旦发现救生员配备不足，将依法对合作机构进行处罚，并立即暂停营业进行整改。此外，政府部门还负责对游泳场馆的卫生状况和水质进行每周的抽查，符合公共卫生标准的场馆将获得相应的证书，而不符合标准的场馆则将被要求立即停业整顿。为确保合作机构的规范运营，政府和物业部门需共同加强监督检查机制，并明确要求物业部门与合作机构签订详细的分工协议，以确保物业部门能够切实履行其监督职责。同时，政府部门也需对物业部门与合作机构的执行情况进行有效监督，以推动社区游泳场馆开放标准的全面落实。这一监督机制的关键在于确保政府主管部门制定的政策不仅停留在纸面上，而是得到真正的执行和落实。通过政府部门的监督，游泳场馆的硬件设施将得到有效完善，进而吸引更多游客，提升客流量。

5.4.3 加强专业人才的培养

深圳市虽然是一个开放城市，具有我国顶尖的科研水平，人才众多，但居民社区游泳馆这方面人才比较欠缺，每年暑期对游泳场馆专业人才需求量大。调查发现，无论哪种运营的场馆在教学质量、居民体验感，都有表现较差的场馆。物业、承包商应充分认识到社区游泳场馆体育产业的发展，离不开与之相关的专业管理人才。

场馆自主运营时，物业应重视核心团队的培养。虽然游泳场馆的运营非物业主营业务，但为提升服务品质及减少运营风险，物业选择自主运营。然而，目前运营表现有待提高。为此，物业部门应强化核心团队建设，通过内部动员，选拔有志于管理场馆的人才。物业总部应提供资金支持，鼓励他们外出学习与交流，并提供相应补贴，以激发其积极性。同时，物业应鼓励内部人员考取游泳救生员、水质处理师、教练员等职业资格证书，考试费用由物业承担，通过者将获得补贴。此举旨在提高场馆管理的专业性和系统性，提升教学质量，优化居民体验。最终，将真正实现为居民提供优质服务的目标，同时提升物业的品牌形象。

在承包运营的场馆中，尽管场馆本身具备一定的专业性和强大的师资力量，但过度追求经济利益往往导致专业优势未能充分发挥。据调查，相较于自

主运营，教学质量虽有所提升，但仍有部分场馆的教学质量不尽如人意，未能满足物业与居民的期望。为此，承包商有必要采取一系列措施来提升游泳教练员的教学水平。这包括定期开展游泳技能培训课程，加强教练员的业务能力；利用课余时间组织学习交流活动，与经验丰富的教练员进行深度学习，以汲取更多的教学经验和方法。承包商还应建立科学的考核机制，以教学质量为核心进行工资发放。教学期间，可邀请居民对教练员的教学质量进行评价，并根据评价分数给予相应的奖惩。对于评价较高的教练员，应给予奖励以资鼓励；对于评价较低的教练员，则给予相应的惩罚，并安排其外出学习，以提升教学能力。在开放期间，承包商应加强与居民的沟通交流，对出现的问题进行及时观察和解决，以确保居民的教学质量得到最大程度的保障。同时，鼓励教练员继续深造，考取更高级别的教练员等级证书，并根据不同的等级制定相应的工资标准。

经过对比分析，发现合作运营的场馆相较于承包运营和自主运营的场馆，在教学质量和居民体验感方面普遍更优。然而，也有少数场馆存在教学质量不佳和居民体验感差的问题。针对合作运营的场馆，物业管理部门有必要对合作机构实施严格的监督。这包括但不限于对合作机构师资力量力量的评估，制定并执行统一的教学质量考核标准。在合作机构人员上岗前，物业应进行必要的技能考核，对于考核不合格的人员，物业有权要求合作机构进行解聘，并重新招聘符合要求的人员。在开放期间，物业应要求合作机构每周进行安全救生演练，并将演练照片上传至物业管理系统，以确保场馆安全管理的持续加强。物业也可与合作方进行沟通交流，建立人才培养基地，并通过加强对合作机构的监督，进一步提高游泳场馆的专业性和服务质量。

5.4.4 提高社区游泳馆的优惠力度

三种运营的场馆均以盈利为主要目标。尽管自主运营的场馆在服务方面表现出更高的倾向性，但其仍然具有一定的潜在盈利空间。营销活动的成效对场馆的盈利效果具有直接而显著的影响。因此，通过加大营销策略的力度，可以更有效地吸引居民的关注和参与。

在自主运营的场馆中，将门票价格低于市场竞争价格，并一次性设定为最低水平，对消费者而言并非明智之举。消费者往往潜意识中认为，价格较高的产品或服务品质更佳。因此，若游泳场馆门票价格过低，可能会给居民留下廉价的印象。鉴于门票价格已无进一步优惠的空间，此举可能会导致吸引的客流量减少。因此，物业可采取相反的策略，适度提高门票价格，并为其创造一定的优惠空间。这样不仅能够最大限度地吸引居民，还能提升游泳场馆的经济效益。此外，还可改变优惠方式，为本社区居民提供每人一次的抽奖机会，各类

奖项附带不同的优惠。这样的举措能够激发居民的热情，最终为场馆的收益提供一定的保障。

在承包运营的场馆中，不应过分追求利润最大化。考虑到市场竞争与合作运营、承包运营的场馆相比，建议适度调整门票价格策略，并增强优惠力度。优惠方式不仅限于价格折扣，而应多样化，以吸引更多顾客。承包公司可积极与相关部门沟通，策划社区游泳比赛活动。场馆可收取合理报名费用，并为本场馆内学习游泳课程的学员提供免费报名机会。对于比赛成绩前十名的选手，应给予相应奖励，并为其他参与者颁发参与奖，以提高活动吸引力。此外，通过引入青少年游泳等级考试，不仅可以增加场馆的知名度，还能有效增加隐性收入。为保障游泳场馆的稳定收益，建议承包方在降低门票价格的同时，加强市场营销策略，以拓宽收入来源渠道。

经过对合作运营的场馆进行深入调查，发现目前门票价格处于适中水平，但部分游泳场馆尚未实施优惠措施。为此，物业方积极与合作机构进行磋商和策划，更好的优化游泳场馆营销手段，进而更有效地吸引广大居民的关注。双方加强沟通频次，明确各自职责，合作机构负责设计优惠方案，并提交给物业进行审核。一旦方案通过审核，物业将负责提供所需的硬件设施支持。若方案未能通过，合作机构需根据物业的指导意见重新策划。同时，物业方对合作机构的执行情况进行严格监督，确保在场馆开放前，合作机构能提供至少两套营销方案。当方案实施后获得居民的认可，物业方将对合作机构给予相应的奖励和表扬。对于效果不佳的方案，物业将及时监督并协助更换，以确保合作机构的积极性得到充分发挥，为场馆的运营注入新鲜血液，从而更有效地吸引居民，最终实现场馆的良好收益。

第 6 章 结论与建议

6.1 结论

(1) 深圳市居民社区游泳场馆的运营呈现多元化特点, 主要包括合作运营、承包运营以及自主运营三种。

(2) 在游泳场馆硬件设施方面, 三种运营场馆对比发现, 自主运营场馆主要侧重于服务性质, 由于物业自主运营时在专业性及核心能力方面相对较弱, 其整体表现逊于承包运营与合作运营的场馆, 但在救生人员是否足够方面较承包运营场馆为佳。承包运营场馆相比自主运营场馆有所改善, 合作运营场馆在硬件设施方面表现更为出色, 显示出对居民硬件设施的重视程度超越自主运营和承包运营场馆。

(3) 经过对 3 种运营场馆在教学质量和居民体验感方面的综合评估发现, 在教学质量方面, 自主运营的场馆在教学质量上未能获得多数居民的认可, 教学质量评价较低。承包运营场馆虽然以追求更高利润为主要目标, 但在吸引居民方面表现出色, 整体表现有所提升。合作运营场馆表现最为出色, 在教学质量上得到较高的评价。在居民体验感方面, 自主运营场馆表现的居民体验感较低, 承包运营场馆相比自主运营场馆有所提高, 合作运营场馆体验感较高。

(4) 经过对游泳馆门票价格及优惠政策的调研发现, 在自主运营场馆中, 游泳馆门票价格最低, 相比之下, 承包运营场馆中的游泳馆门票价格普遍较高, 合作运营场馆中, 游泳馆门票价格介于自主运营和承包运营场馆之间。优惠力度方面, 自主运营的场馆在优惠方面表现相对较弱, 大部分场馆没有提供额外的优惠, 合作运营的场馆其优惠力度则高于自主运营场馆, 但低于承包运营场馆。

6.2 建议

(1) 完善社区游泳馆法律法规。居民游泳场馆的稳定发展离不开体育法制的保障, 政府在其市场具有宏观调控, 引领思想的作用, 对居民社区游泳馆制定管理规则标准。我国社区体育发展的时间较短, 社区体育产业的法律法规不够完善。深圳从各方面都处于领先的城市, 但对居民社区游泳场馆的开发利用不够重视, 对此情况, 相应管理部门应出台相应的法律法规, 完善居民社区游泳馆规章制度, 使居民社区游泳馆的运营管理有法可依, 鼓励游泳馆资源进行合作运营, 条件允许还可建立奖励机制。

(2) 加强硬件设施的标准化化管理。在社区游泳场馆的运营中,存在部分场馆未能达到标准而擅自开放的情况。对此,相关政府部门必须切实履行监管职责,坚决制止此类不合规现象,以保障广大居民的人身安全。同时,物业和承包商也应加强对游泳场馆的日常维护和管理,特别是对硬件设施存在问题的场馆,要及时进行整改。此外,相关部门还需对无证经营、救生人员配备不足以及水质不达标的场馆加强监管力度,以促进游泳场馆的规范化运营,从而更好地服务于居民的体育健身需求。

(3) 培养专业的人才。在自主运营的场馆中,物业应重视核心团队的构建与完善,以降低其他运营时可能带来的风险和问题。同时,应积极推动物业人员参与外部学习与交流活动,以提升团队的专业素养和技能水平。对于承包经营的场馆,应重视其教学能力的提升,定期组织专业游泳技能培训,确保教学质量。在物业与合作机构共同运营的场馆中,物业管理部门应加强对合作机构的监督,优化其师资队伍,并设立明确的考核标准,对教学质量、水质管理以及救生人员的专业能力进行严格把关,以确保场馆运营的规范与安全。

(4) 提高优惠力度。在自主运营的场馆中,为确保物业定价策略的合理性与市场竞争力,建议避免一次性将价格设定至最低水平,以免给居民留下廉价印象。相反,可以适度提高价格,以确保场馆有足够的优惠空间。对于承包运营的场馆,鉴于游泳馆门票价格偏高,可通过适度降低门票价格并调整优惠策略,以吸引更多消费者。在合作运营的场馆中,针对部分游泳场馆缺乏优惠措施的问题,物业与合作机构加强沟通与策划,共同探索有效的营销手段,以提升游泳场馆的吸引力与竞争力。

参 考 文 献

- [1] 谭建湘. 我国公共体育场馆企业化改革的基本特征与制度设想[J]. 天津体育学院学报, 2007, (06): 480-482.
- [2] 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.
- [3] 李岷奇. 上海市高校体育场馆委托管理运营模式研究[D]. 苏州: 苏州大学, 2020.
- [4] 刘兵. 高校体育场馆对外开放运营模式的优化探讨[J]. 营销界, 2021(07): 150-151.
- [5] 张金宁. 第三十一届世界大学生夏季运动会大型体育场馆赛后利用研究[D]. 成都: 成都体育学院, 2021.
- [6] 许寒冰. 我国大型体育场馆运营模式现状研究[C]. 中国体育科学学会体育社会科学分会. 2016年全国体育社会科学年会论文集. 北京: 北京体育大学管理学院, 2016: 196-202.
- [7] 孟鹏. 长沙市高校体育场馆综合开发与利用的途径研究[D]. 湘潭: 湖南科技大学, 2019.
- [8] 常伟波. 我国大型体育场馆运营模式的研究[D]. 南京: 南京体育学院, 2016.
- [9] 谭定东. 对我国大型公共体育场馆的运营模式的分析[J]. 当代体育科技, 2017, 7(3): 186-187.
- [10] 倪德财, 王静丽. 咸阳各高校体育场馆社会化运营模式的研究[J]. 智库时代, 2018, (35): 81-82.
- [11] 牛宏蓉. 渭南市体育中心体育场馆运营模式及优化策略研究[D]. 西安: 西安体育学院, 2021.
- [12] 方曙光, 陈元欣. 民营机构参与体育场馆市场化运营研究[J]. 天津体育学院学报, 2012, 27(01): 22-26.
- [13] 王耀斌. 北京和伦敦奥运会赛后主要大型体育场馆管理和经营的比较研究[D]. 山东体育学院, 2017.
- [14] 陈元欣. 美国体育场馆的运营之道[J]. 环球体育市场, 2009(04): 27.
- [15] 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(04): 35-38.

- [16]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.
- [17]刘星玉. 广州市游泳池管理与价格调查[J]. 体育科技文献通报, 2016, 24(03): 102-104.
- [18]王国尊. 福州市室外游泳池经营管理调查与分析[J]. 福建体育科技, 2006(01): 11-13.
- [19]许琦. 中国游泳俱乐部的经营现状及发展对策研究[C]. 中国体育科学学会. 第六届全国体育科学大会论文摘要汇编(二). 北京: 北京体育大学游泳教研室, 2000: 163-164.
- [20]隗晓璇, 隗李萍. 上海市游泳俱乐部发展现状及趋势研究[J]. 安徽体育科技, 2008(01): 51-53.
- [21]彭效华, 曾华, 祈光耀. 关于我国小型游泳俱乐部发展对策的几点建议[J]. 运动, 2004(04): 155-156.
- [22]杜更, 江堃, 俸晓东等. 从世界游泳强国成功经验探讨我国游泳发展的对策[J]. 山东体育学院学报, 2009, 25(01): 41-44.
- [23]丛宁丽, 邓运来. 美国竞技游泳长盛不衰的原因分析[J]. 成都体育学院学报, 2007(05): 33-36.
- [24]陈连华. 高校游泳池安全管理——以温州大学为例[J]. 当代体育科技, 2019, 9(12): 104-105.
- [25]陈源吨, 王亚楠. 重庆大学游泳池管理现状与建议[J]. 当代体育科技, 2016, 6(33): 100-101.
- [26]吴勇. 试论小区游泳池的经营与管理[J]. 东方企业文化, 2014(21): 202.
- [27]王洪贞, 李毅. 对城市游泳池场馆管理现状与发展对策的研究[J]. 中国市场, 2013(20): 40-41.
- [28]杨小宁. 游泳池的开发经营与管理[J]. 科学咨询(科技·管理), 2013(01): 31-32.
- [29]王剑英. 三亚市游泳池经营管理现状调查[J]. 商业文化(上半月), 2011(12): 144.
- [30]张仁卓, 黎庆奎. 对赣州市游泳池场馆经营管理现状与发展对策的研究[J]. 现代经济信息, 2009(22): 144-145.
- [31]张国厚. 游泳池池水高温天气管理的研究[J]. 纺织高校基础科学学报, 1995(01): 89-90.
- [32]周玉峰. 淮安市区游泳场馆运营现状研究[D]. 苏州: 苏州大学, 2016.

- [33]周强,戴艳,温光清等.日本高危险性体育项目安全管理特征及启示——以游泳池为例[J].当代体育科技,2014,4(24):4-5.
- [34]肖军,夏辉辉,吴采平.多数小区游泳池被闲置[N].中国消费者报,2008-09-03(A02).
- [35]赵磊.小区泳池生存现状调查[N].扬州日报,2013-08-09(T03).
- [36]娄笑升,夏正清.上海居民小区游泳场馆安全风险管控研究[J].体育科技文献通报,2019,27(11):129-130+138.
- [37]李佳哲.对城市社区游泳场馆外包运营模式进行研究[D].武汉:武汉体育学院,2019.
- [38]胡亚平,肖欢欢,石志会.小区泳池变成鸡肋[N].广州日报,2006-08-07(014).
- [39]余知都.小区游泳池该不该对外开放[N].中国消费者报,2008-09-03(A02).
- [40]夏超.成都市社区室内游泳场馆经营管理与发展研究[D].成都:成都体育学院,2022.
- [41]John Compton, Denis.Howard. Financing Major League Facilities: Status, Evolution and Conflicting Forces[J]. Journal Sport agreement, 2003 (17): 156-184.
- [42]David Chang, Jesse Sparks, Andrew Burgoyne, etc. Enhancing swimming pool management decisions with climate information. Meteorological Applications[J]. 2002,9(4): 461-468.
- [43]Hsiang Richard. Analysis of Risk-Management Practices and Legal Issues in College Moratorium in Taiwan[J]. International Journal of Aquatic Research & Education, 2007(1):5.
- [44]Changnon D, Sparks J, Burgoyne A, et al. Enhancing swimming pool management decisions with climate information[J]. Meteorological Applications, 2002, 9(4): 461-468.
- [45]J.M. Marais, D.V.Bhatt, G.P.Hancke and T.D.Ramotsoela, A web-based swimming pool information and management system, 2016 IEEE 14th International Conference on Industrial Informatics (INDIN), Poitiers, France, 2016, pp.980-985.
- [46]Ibraimi F, Besimi E, Murati H.Local Community Perceptions Towards Revitalization of Old Swimming Pool in Saraj, North Macedonia[J].2023.
- [47]Li L, Ning K.Research on the Operation and Management Mode of University Gymnasiums in Shaanxi Province[C]//7th International Conference on Economy,

- Management, Law and Education (EMLE 2021). Atlantis Press, 2022: 358-361.
- [48] Yu F. Analysis of Operation Strategy and Management of University Gymnasiums[J]. Journal of Sports Science, 2016, 4: 318-324.
- [49] Peng Q, Li G, Xiang Q, et al. Analysis of Operation Strategies of the New Type Sharing Gymnasiums from the Perspective of Sharing Economy[C]//Advances in Decision Science and Management: Proceedings of Third International Conference on Decision Science and Management (ICDSM 2021). Springer Singapore, 2022: 499-509.
- [50] Lloyd B, Dumbrell S. Modifying the food supply at a community swimming pool: a case study[J]. Health Promotion Journal of Australia, 2011, 22(1): 22-26.
- [51] 郑杭生主编. 社会学概论新编[M]. 北京: 中国人民大学出版社. 1987.
- [52] 李文茂, 雷刚. 社区概念与社区中的认同建构[J]. 城市发展研究, 2013, 20(09): 78-82.
- [53] 谢叶寿, 左新荣. 城市生态社区体育评价指标体系的构建[J]. 安徽工程大学学报, 2017, 32(03): 88-94.
- [54] 马文凯. 宁波市体育系统公共体育场馆运营模式研究[D]. 宁波大学, 2018.
- [55] 周逢权, 连湛伟, 王晓雷等. 电动汽车充电站运营模式探析[J]. 电力系统保护与控制, 2010, 38(21): 63-66+71.
- [56] 唐斯斯, 董晓宇. 我国发展战略性新兴产业的金融创新——交互式融资模式的构建与运作[J]. 中国经贸导刊, 2012(06): 54-57.
- [57] 陈媛媛. 盈利模式分析及在飞机转包项目中的应用[C]. 中国武汉决策信息研究开发中心. “学术视域下的2015全国两会热点解读——决策论坛”论文集(下). 北京: 北京大学经济管理学院, 2015: 82.
- [58] 陆作生. 我国青少年体育俱乐部运营模式研究[D]. 北京: 北京体育大学, 2004.
- [59] GB/T 34311-2017, 体育场所开放条件与技术要求总则[S]. 北京: 中国国家标准化管理委员会, 2017.

A. 是 B. 否

11、社区泳池的规模（面积 m^2 ）：

12、您所负责的游泳馆泳道多少条：

13、您所在游泳馆门票价格：

附录 2

《深圳市居民社区游泳馆运营研究》

社区居民问卷

尊敬的社区居民：

你好！

我是 2021 级研究生，为了完成本人的硕士毕业论文《深圳市居民社区游泳馆运营研究》，故设计此问卷，旨在获得深圳市有关居民社区游泳馆运营方式的更多信息，从而能够更好地发展居民社区游泳馆运营产业。本调查采用的是匿名调查，您所完成的这份问卷对我们的研究将是非常重要与宝贵的资料！对您所提供的信息我们只做研究性的分析，不会对您个人造成任何不良的影响，希望你能在百忙之中予以支持，对你的帮助本人表示衷心的感谢！

1、性别

A. 男

B. 女

2、您的年龄

A. 20—25 岁

B. 25—30 岁

C. 30—35 岁

D. 35 岁以上

3、您所在居民社区名称：

4、你本人喜欢游泳情况：

A. 一般

B. 不喜欢

C. 喜欢

5、您所在居民社区游泳馆教学质量：

A. 好

B. 一般

C. 差

6、您所在游泳馆体验感

A. 好

B. 一般

C. 差

致谢

行文至此，最后落笔之处，意味着研究生三年生涯的结束。孜孜不倦，硕果累累。在皖南，在国之中。感谢安徽工程大学三年的栽培，以及一直以来无微不至的关怀。三年来踏足校园角落仍历历在目，然母校一直在发展。

一朝沐杏雨，终身谢师恩。在此文完成时，谢谢我的导师谢叶寿对我研究生期间论文的指导。从毕业论文的选题到最后成文，很感谢您陪我字斟句酌，并倾尽所有的时间点播和指导我。无论是传道授业，还是人生琐事，都谢谢您的关心。

春晖寸草，难以回报。感谢我的家人，谢谢他们不仅在写论文这段时间的理解与鼓励。也对我事业的支持和肯定，让我有了余生的目标，以后的每个人生阶段也都会有你在身旁。

山水复相逢，人生难知己。感谢我的同窗好友，三年来，为我指明了前进方向，敲醒迷茫、犹豫不决的我，非常感谢大学有你们的陪伴。此后山水不重路，望我们顶峰相见。

研究生三年的生活终将结束，曾经在未毕业之前有过很多美丽的期待，可是当毕业这一刻真正来临时却又带着一些失落，些许不舍。只因不得不翻开这页，才能奔向诗和远方。感激每位在我身旁出现过的人，也正是有了他们的善意与陪伴，才拼凑出我对这个旅程的不舍和热爱。也祝愿你们的未来如花朵般绚丽，回首过去，不忘记曾经全力以赴的自己。

始于桑落，别于荷月。再次感谢学校三年来的栽培以及各位老师对我的教导。鲜衣怒马少年时，不负韶华行且知。