

新加坡社区型体育服务综合体分析及启示

——以 OTH 为例

翟劲草 吴卅

(国家体育总局体育科学研究所, 北京 100061)

摘要: 运用文献资料法、案例分析法等, 研究新加坡社区型体育服务综合体及对我国的启示。OTH 是新加坡社区型体育服务综合体的典型代表, 其价值在于增强场馆生存和发展能力、推动区域经济快速发展、提高社区居民生活质量、提升公共服务供给能力。成功运营的经验: 融合协同性原则统筹规划, 多方面提供人性化服务, 体育空间融入政府部门, 成功运用绿色循环体系。对我国建设体育服务综合体的启示: 创新发展理念和发展模式; 政府引领, 协调多元主体参与; 绿色发展理念与高新技术结合; 鼓励社区型体育服务综合体建设; 提供全民健身产品, 完善服务功能和内容; 注重空间灵活性, 重视业态联动发展。

关键词: 社区体育; 体育服务综合体; 新加坡; OTH

Analysis and Enlightenment of Singapore Community-Based Sports Service Complex: Taking OTH as an Example

ZHAI Jin-cai WU Sa

(Institute of Sports Science, General Administration of Sport of China, Beijing 100061, China)

Abstract: This paper mainly used the methods of literature review and case analysis to study the Singapore community-based sports service complex, and put forward the enlightenment to China. OTH is the typical community-based sports service complex in Singapore. Its value lies in enhancing the survival and development ability of venues, promoting the rapid development of regional economy, improving the quality of life of community residents, and enhancing the supply capacity of public services. The successful operation experience comes from the overall planning based on the principle of integration and coordination, the provision of humanized services in various aspects, the integration of sports space into government departments, and the successful application of green circulation system. Enlightenment to the construction of sports service complex in China: We should innovate the development concept and model, strengthen government guidance and coordinate the participation of multiple entities, combine the concept of green development with high and new technology, encourage the construction of community-type sports service complex, provide national fitness products to improve service functions and content, and pay attention to space flexibility and the contact of different commercial categories.

Keywords: community sports; sports service complex; Singapore; OTH

基金项目: 国家体育总局体育科学研究所基本科研业务经费(基本 19—11)

第 1 作者简介: 翟劲草, 女, 在读硕士, 研究方向为体育产业及体育场馆运营。

通讯作者简介: 吴卅, 女, 副研究员, 硕士生导师, 研究方向为公共体育服务。

近年来，尽管我国体育产业快速发展，但总体呈现规模不大、活力不强、结构不合理等问题。为了进一步加快体育产业发展，优化体育产业结构，促进消费升级，2014年10月，国务院《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》（以下简称“《意见》”）首次提出“以体育设施为载体，打造城市体育服务综合体，推动体育与住宅、休闲、商业综合开发”的任务，以此推动体育产业融合发展^[1]。自《意见》颁布以来，我国体育服务综合体如雨后天春笋般涌现，2020年国家体育总局经济司公布了一批典型案例，体育服务综合体已成为新热点。总体而言，体育服务综合体在我国仍处于初级发展阶段，相关理论研究较为薄弱，可借鉴的实践经验较少。国外体育服务综合体建设运营较为成熟，其中位于新加坡东部的 Our Tampines Hub（以下简称“OTH 综合体”）就是其中之一。OTH 综合体是一座典型的社区型体育服务综合体，秉承满足居民多层次需求的理念，已累计为 30 多个社区大约 2250000 名居民提供服务，破解了体育服务综合体运营难题，激活了场馆的生命力。

1 OTH 综合体的价值

1.1 增强场馆生存和发展能力

体育服务综合体提升生存能力和发展潜力的重点在于开源节流。OTH 综合体的“节流”是由绿色生态理念引导的。绿色生态理念助推 OTH 综合体建立的现代能源体系，有效节约了自身的运营成本，也为体育服务综合体建立绿色制造体系和加强行业竞争优势提供了新的思路。此外，OTH 综合体的“开源”是多层次体育配套构架驱动的。OTH 综合体的多层次体育配套构架形成了庞大的核心业态体系，打造了一个合理且平衡的业态结构，在发挥满足体育需求功能的同时，潜移默化地培养居民体育锻炼的习惯，为场馆提供长期稳定的客流。核心业态体系保障可持续运营服务输出，从根本上解决了体育服务综合体商业气息浓厚，“去体育化”现象严重的问题。OTH 综合体多层次体育配套构架有城镇广场、节日步行街、高架慢跑跑道、自行车环道、竞技体育馆、儿童室内运动场、团体运动场、曲棍球场、网球场、团

队体育馆、保龄球中心、游泳中心、社区礼堂^[2]，具备较好的发展潜力。

1.2 推动区域经济快速发展

体育服务综合体具有较强的产业集聚效应，能够发挥带动业态创新、产业延伸、地产开发和完善配套设施，促进区域长效发展的作用^[3]。OTH 综合体作为新加坡东部区域经济的载体，整合包括体育、旅游、商业、教育、制造、基建等在内的多个行业和资源，将该区域内互不相连的各种经济成分统合为利益共同体，推动新区域经济规模的形成，带动该地区的经济发展。OTH 综合体内部的动态经济网络，不仅为民营企业的发展提供活动空间，而且为居民创造了更多再就业的机会。多样化的资源满足消费者高层次物质和精神需求的同时延长了居民停留的时间，促进了更多衍生性消费行为，进而激发了社区居民整体消费的活力。OTH 综合体作为新加坡东部地区的地标性建筑，近年来辐射范围不断扩大，其作用已经上升到丰富城市人文景观，促进经济快速发展的高度。

1.3 提高社区居民生活质量

OTH 综合体聚焦社区以满足居民生活、健康、教育等多元需求为落脚点，注重居民休闲体验和生活质量提高。通过采取规划休闲设施，解决百姓热点问题，提倡绿色生活等措施，在主场馆的体育空间基础上创建以体育为主题的交流互动空间，增进社区居民交往，填补社区公共生活缺失。OTH 综合体将推动社区居民高质量生活的治理理念落实到综合体的每一个环节，包括赋予居民 OTH 综合体的所有权，增强了社区居民的归属感。社区画廊、社区运动会、社区厨房、地区图书馆、梦想 Funtasia、激情儿童足球等多样化的活动引领人们追求更高的精神境界，人文精神与文化内涵并重^[4]。

1.4 提升公共服务供给能力

复合性服务是体育服务综合体提高公共服务水平的重要一维，其在保基本的基础上可以最大限度地提高公共服务水平的供给效率^[5]。OTH 综合体公共服务水平的提升包括政府供给能力和自身供给能力两方面。一方面，政府开展公共服务的手段和场所因 OTH 综合体服务的复合性和空间

的广阔性得到了丰富。政府依托 OTH 综合体的多元化空间制定 Be impact 社区福利项目、青年邻里大使、社区老龄化方案，不仅创新政府对公共事务的管理方式，提升公共服务水平，同时在促进社会稳定、维护社会公平、实现共同富裕方面产生了积极的作用。另一方面，政府对 OTH 综合体的重视及支持进一步扩大了其提供公共服务的范围，全面升级了场馆服务体系，提升场馆本身所具有的社会价值。政府提供的各项政策补贴也有效弥补了 OTH 综合体发展的短板，增强其抵御风险的能力，促进其更好地发展。

2 OTH 综合体成功运营的经验

2.1 融合协同性原则统筹规划

旨在成为新型生态休闲社区的 OTH 综合体，在建设之初就融合协同性原则做了大量统筹规划工作，不仅邀请专业团队对项目进行规划，还兼顾居民参与、生态环境、空间布局、社会交往、种族和谐、游客体验、便捷管理等多方需求。如引导协调 15000 名居民参与前期准备工作，专门设计“5E”参与式设计过程和意见采纳程序（见表 1），前者是居民平等参与的主力机制，后者则是保障意见科学采纳的辅助机制。在统筹规划空间布局时融合协同性原则，注重业态联动，在空间形成以场馆为核心的多业态联动发展的运营模式。主要体现在以下方面：回字形布局使中心城镇广场与四面功能区自然衔接；图书分布以功能区为导向；自行车环道与城市骑行线紧密相连；主干道横贯中心；多功能活动影音室、活动室等。协同性原则展现出对建筑、人和环境的思考，产生由协同作用驱动的连锁效应，既打破了传统筒仓和分层设施组织架构，赋予活动空间极强的灵活性，又促进更广泛的互动，推动利益相关者在硬件和软件方面的资源共享^[6]。

2.2 多方面提供人性化服务

OTH 综合体在组合体育、商业、医疗、教育等业态的基础上提供了大量人性化的场所、活动和服务，例如按不同年龄群体规划的老年人健康中心、家庭健康中心、儿童游乐场等场所；鼓励人们沟通的文化庆典、健康嘉年华、爱乐音乐会等活动；关怀特殊人群的残疾人轮椅、小贩中心

表 1 5E 参与式设计过程

内容	目的
参与（Engage）	通过社交媒体、焦点小组和街区聚会，为利益相关者和居民之间的双向交流创造机会
丰富（Enrich）	加强项目团队和社区之间的交流，为社区带来长期利益
同理心（Empathy）	对社区的愿望保持敏感，优先考虑集体的需要和愿望
授予（Empower）	通过参与使居民产生主人翁意识
评估（Evaluate）	对与居民接触过程持续评估

资料来源：People's Association 官网。

平价套餐、清真食物、游客打折卡等服务。“智能计划”和“志愿者体系”为人性化服务提供了强有力的支撑。OTH 综合体十分支持新加坡的“智慧国家倡议”，在融合智慧场馆概念的基础上制订了“智能建筑计划”。为不同的活动空间和运动场所配备了高科技系统开关、智能队列管理系统、视频软件分析系统、交互式寻路、社交媒体工具、集成售票系统等智能服务设备。智能设备对全场域进行综合监控和管理，在赛事期间有效解决了场馆的交通、零售、票务等问题，提升消费者的观赛体验。庞大的志愿者服务体系是 OTH 综合体人性化服务的另一个重要来源。志愿者队伍已经在弱势群体生活扶持、活动协助、反馈居民需求、帮助政府解释和执行政策、改善社区安全、促进种族和谐等多个方面提供了保障，是稳固后方的关键因素。

2.3 体育空间融入政府部门

人民协会（People's Association）隶属于新加坡社会青年与体育部的法定机构，是 Our Tampines Hub 的主要管理者。人民协会与 13 个政府机构合作是 OTH 综合体成功的基石。OTH 综合体归人民协会管理，但人民协会并没有一家独办，而是与多部门合作，以兼顾不同人群需求的目的创造性地融入政府部门，建立了由 13 个政府部门组成的公共服务中心（Public Service Centre），公共服务中心每月为 13000 多名客户提供服务，每年处理交易数量多达 100000 笔。人民协会与公共服务中心合作共同为社区提供了教育、医疗、住房、就业、交通、家庭、援助等民生服务，全面提升了

OTH 综合体的社会价值。公共服务中心的建立不仅惠及居民，更多的是对政府工作和压力的释放，是国家在公共事务治理层面上处理社会关系的微观行动。其功能上的集约性和部门间的关联性创新了解决公共事务的途径，简化办事流程，提高办事效率的同时增强政府的公信力，彰显出政府的责任和担当。

2.4 成功运用绿色循环体系

体育服务综合体作为大型建筑不可避免地会对区域内的生态环境造成破坏，场馆的运营也面临着资源浪费的问题。对此，OTH 综合体对社区和场馆内的生态安全做出了巨大努力。OTH 综合体坚持绿色发展的理念形成了以现代能源体系为主，多元化生态设施为辅的绿色循环体系。现代能源体系由节约和再生两大循环系统构成。首先，独有的环境解决方案和功能闭环系统从节约的角度优化资源减少浪费；其次，水和废物回收系统从再生的角度为整个场馆和周围社区提供生活资源。多元化绿色生态设施包括屋顶生态花园、有机肥料蠕虫植物园以及电动停车场、充电站、绿色墙壁、自然通风系统等多元化设施。粗略估计现代能源体系和多元化绿色生态设施可以为一个全面运行的 OTH 综合体累计节约 8715330 千瓦时的能源和 357193 立方米的水^[7]。先进的绿色循环体系是 OTH 综合体成功运营的关键一环，其节约成本和降低能耗的作用，突破场馆长期以来维护费用高昂的困境。

3 对我国建设体育服务综合体的启示

3.1 创新发展理念和发展模式

目前，我国体育服务综合体坚持“体育+”的发展方向，发展模式主要以场馆导向型为主，需要在发展理念和发展模式上进一步开拓创新。体育服务综合体并不仅仅具备满足人民多元体育需求的功能，还兼顾促进社会稳定、经济发展，增进人文关怀、提升公共服务水平、提高政府公信力等各方面的作用。为此，体育服务综合体应秉承创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，走“三边工程”助力全民健身的道路，提升体育服务综合体的社会功能和社会价值。在发展模式上从以下三方面进行：其一，实施类别模式创新，

加强“三边工程导向型”和“资源禀赋型”体育服务综合体的建设；其二，推动战略模式创新，立足自身客观资源条件做好在城市发展战略的精准定位，多重战略叠加发展^[8]；其三，驱动需求化模式创新，转变需求提供商的角色定位，既要需求的提供者，也要做群众参与的引领者。

3.2 政府引领，协调多元主体参与

受制于政策、土地性质、渠道等制约因素，我国体育服务综合体在建设初期缺乏准确合理的规划，群众和社会参与并未考虑在内，导致现有的体育服务综合体出现了生存能力低下、运营乏力的问题。政府作为体育服务综合体建设运营的主要管理者、受益者，应该充分发挥宏观指导的作用，协调多元主体积极参与。首先，建议各级政府在制定全新的城市发展规划时，将体育服务综合体纳入城市整体规划，出台与本地区实际情况相适应的体育服务综合体规划指引。同时与体育、发改、规建等公共部门合作，构建多部门联动工作机制，搭建“一站式”推进平台。其次，政府主动作为，邀请社会群众参与体育服务综合体的前期规划和重要事件的决策。积极动员社会力量、市场主体以及消费者，共同搭建决策与监督平台。在业态规划与选择时，分派专业人员进行实地考察，根据考察结果生成评估报告，以居民需求准确选择相应业态和服务提供商^[9]。另外，加强政企合作，创新运营管理机制体制，引入和推动 PPP、FBO 等现代运营模式提升场馆市场化运营能力。在带动基层力量方面，推动“党建业务”与“场馆业务”的融合，发挥党员的带头作用，团结草根体育组织、学校、社区中党员的力量组建场馆志愿者服务体系，制定专业的志愿者服务制度、奖惩制度、评价制度、培训制度，将场馆志愿服务合法化、规范化。

3.3 绿色发展理念与高新技术结合

体育服务综合体想要提高生存能力和发展潜力必须解决场馆内的核心生态和资源浪费问题，而绿色发展理念与高新技术的结合正是解决这一问题和延续“生命意义”的有效手段。我国应遵循绿色自然观的理论基础，与高新技术相结合，通过管理人员绿色意识的提高，管理措施的绿色导向，智能化设备的使用，构建体育服务综合体

绿色智能化管理模式^[10]。绿色管理上可采取的措施包括在材料选取上运用相关科技对材料进行模拟优化, 优先使用绿色环保材料; 在节能减排上配备智能空调、灯控、水控、净化等设备节约能耗^[11]; 在能源监控上安装包括能源管理平台和移动运维平台在内的能源管控系统; 在资源配置上依托能源系统信息采集分析能力优化资源配置, 实现场馆的绿色低碳运营^[12]。智能化管理可采取运用大数据、物联网、云计算等信息技术建立数据库, 处理日常事务, 简化管理流程; 依托人工智能、VR 和智能健身设备提供录像、分析、运动指导等服务提升消费者的科技体验。

3.4 鼓励社区型体育服务综合体建设

目前, 我国体育服务综合体主要分布在经济发达的城市或旅游胜地, 而且受赛事需要和城市发展的影响, 外形宏大的体育服务综合体深受各大城市的青睐。以社区为服务范围的社区型体育服务综合体虽有实践(如上海翔立方体育服务综合体), 但与周围社区联动不足, 且仍是以经济效益为主, 社会效益成效微弱。社区型体育服务综合体相对大型体育服务综合体来说十分适合中小城市和城市居民区建设。因此我国应下沉基层社区, 鼓励面向城(区)、镇, 以周围居民为服务范围, 建设社区型体育服务综合体^[13]。基于经济和市场制约的考虑, 其建设应以中小型体育场馆、公园等为载体, 以废旧厂房、仓库、老旧商业设施的改造和优化为导向。坚持科学选址, 注意合理规划保证业态平均分布, 依靠水电、租金补贴等优惠招商引资, 吸引优质商家入驻, 提升体育服务综合体的形象。在不改变、不影响主要功能的前提下鼓励土地复合利用、集约利用。因地制宜开发现有体育场所的周边土地、文化、教育、旅游资源, 打造全新的城市区域性运动消费中心。

3.5 提供全民健身产品, 完善服务功能和内容

全民健身产品是体育服务综合体的重要内容, 也是其满足人民体育健康需求的直接途径。因此体育服务综合体应该以全民健身产品的供给为方向完善服务功能和内容。全民健身产品的供给可从三方面提供: 一是利民便民性质的生活服务, 包括一般家庭生活服务、环境治理服务、医疗卫生

服务、少年儿童服务, 并建立与之配套的便民商店、维修部、环境卫生部、民事纠纷部、社区医疗诊所、家庭医生、课外看管、假期托管等服务设施。二是带有福利性质的援助服务, 包括老年人服务、残疾人服务, 为特殊人群提供生活、康复、法律咨询、救济等服务^[14]。三是休闲生活服务, 包括文化、教育、科普、娱乐、培训等服务, 休闲服务是体育服务综合体全民健身产品的重要组成部分, 基本满足大部分人群的需求, 因此实现形式不设限制, 可以通过举办各类文体活动、提供运动培训服务、设立免费开放日、打造自主 IP 活动、组织策划群众赛事、设立民生服务办事处等多种形式实现。在完善全民健身产品供给的基础上, 体育服务综合体还可通过制定住房优惠政策、制定服务评估标准、帮扶计划、再就业扶持等保障性措施提高功能与服务的供给质量, 提升服务水平。

3.6 注重空间灵活性, 重视业态联动发展

体育服务综合体建设初期忽视空间灵活性和业态联系, 商铺租赁以面积和价格为导向, 致使空间划分无序、业态重复和业态排斥。体育服务综合体应适度调整产业布局, 提高空间利用率, 明确业态协作关系, 构建以客户价值为核心的供应链体系。在空间灵活性方面, 首先设计多功能活动室, 增强空间灵活性和开放性, 保证其运动场地功能的同时可发挥文娱活动空间的作用; 其次以周围居民锻炼习惯规划体育项目空间, 避免空间闲置或空间不足。在业态联系方面, 首先, 按照产品性质、服务对象、营销形式进行业态细分, 厘清不同业态间的协同关系, 合理划分业态比例, 避免业态同质化; 其次, 根据消费者需求和功能互补进行业态整合, 依托空间位置缩短协同业态之间的距离, 推动商业、医疗、培训、教育、娱乐等业态的有机互动, 实现多业态联动融合发展; 同时, 定品牌发展策略, 依靠品牌的力量吸引人流, 带动协同业态发展; 此外, 搭建线上线下联合运营平台, 优势互补促进业态可持续发展。

4 结语

我国城市化发展不断深入, 未来社区将成为

人们生活的中心，因此加大社区型体育服务综合体的建设才是把握未来发展规律，推动群众体育发展，实现体育强国的有力手段。新加坡社区型体育服务综合体 OTH 坚持以居民需求为原则，围绕居民需求的中心，从核心业态、运营成本、空间结构、文化活动、公共服务等方面提供多元化服务的发展模式，提升自身生存能力的同时提高了社会价值，为我国社区型体育服务综合体的前期规划、合理定位提供了一个全新的方向，有助于弥补体育服务综合体忽视群众主体性作用、偏离群众需求等弊端。根据实际情况，我国应从发展理念和发展方式入手，转变传统思维定式，将绿色发展理念引入其中，与高新技术结合提供更多全民健身产品，促进体育服务综合体更好地发展。

参考文献：

- [1] 国务院.国务院关于加强发展体育产业促进体育消费的若干意见[R].2014.
- [2] Our tampines hub[EB/OL].[2021-01-29].<http://www.pa.gov.sg/our-network/our-tampines-hub>.
- [3] 体育综合体综合发展构架[EB/OL].[2021-07-23].<https://page.om.qq.com/page/OuJ4AYcRAT34pQ5Nu9SUBtdg0?ADTAG=tgi.wx.share.message>.
- [4] 吴昕歌,陈元欣.新加坡体育服务综合体典型案例分析及启示[J].体育文化导刊,2019(5):93-98.
- [5] 赵慧娣.公共服务重要一维:体育服务综合体建设[EB/OL].[2021-09-06].http://m.cssn.cn/skjj/skjj_xmcg/201809/t20180906_4555892.htm.
- [6] Our Tampines Hub DP Architects[EB/OL].[2021-10-07].https://worldarchitecture.org/architecture-projects/hczcm/our_tampines_hub-project-pages.html.
- [7] Seah C H,Teo S.Learning from Our Tampines Hub: Co-Generative Hubs for Urbanism[J].Built environment,2020,46(1):76-98.
- [8] 产业园区如何创新发展模式[EB/OL].[2021-03-20].<http://www.qixinchina.com/Home/zixun/xiangqing/id/7.html>.
- [9] 姚鹏,贾志强.公共体育场馆向体育服务综合体转型的逻辑、困境与路径[J].体育文化导刊,2021(7):84-90.
- [10] 绿色发展理念与现代科技发展[EB/OL].[2021-03-20].<https://m.fx361.com/news/2019/0320/4982900.html>.
- [11] 科技让体育更美好—智慧体育[EB/OL].[2021-09-05].http://m.sohu.com/a/338815182_50558.
- [12] 傅钢强,魏歆媚,刘东锋.人工智能赋能体育场馆智慧化转型的基本表征、应用价值及深化路径[J].体育学研究,2021,35(4):20-28.
- [13] 王家宏,蔡朋龙,陶玉流,等.我国城市体育服务综合体的发展模式与推进策略[J].武汉体育学院学报,2017,51(7):5-13.
- [14] 社区经济—MBA智库[EB/OL].[2021-09-08].<https://wiki.mbalib.com/wiki/社区经济>.