



# 锚定“十五五”：体育场馆资产盘活的政策红利与实施路径

公用二部 | 程媛媛 | 010-67413445

2026年6月\*日

体育场馆是城市公共服务的载体、体育产业发展的物理基石。“十五五”期间，我国体育场馆正式步入存量提质与价值重塑的深水区。消费基础设施 REITs 扩容及“十五五”相关规划鼓励赛事经济新业态及文商旅体展等融合业态发展，推进体育场馆逐步向复合型消费空间转型。本文对体育场馆发展现状剖析，分析“十五五”时期的政策机遇，并提出通过分层施策、功能复合及业态融合等路径，系统性破解体育场馆传统运营困局，构建兼顾公益保障与自我造血的可持续新模式，为体育场馆盘活提供参考。

## 一、发展现状及政策机遇

“十五五”时期，我国体育场馆将在消费基础设施 REITs 扩容及“十五五”相关政策红利加持下，不断加快存量提质与业态融合，逐步向复合型消费空间转型。

### （一）发展现状

体育场馆包括向公众开放并提供服务的体育场、体育馆、游泳馆，体育教学训练所需的田径棚、风雨操场、运动场及其他室内外场地，以及群众体育健身娱乐休闲活动所需的体育俱乐部、健身房、体操房和其他简易健身娱乐场地等。体育场馆具有重资产属性，前期投资大、回报周期长。2022年5月，国务院办公厅印发《关于进一步盘活存量资产扩大有效投资的意见》（国办发【2022】19号）（以下简称“19号文”），将文化体育场馆列为盘活重点领域之一。为文化体育场馆盘活提供了顶层设计。随后国家发改委印发《关于做好盘活存量资产扩大有效投资有关工作的通知》（发改办投资【2022】561号），从执行层面贯彻落实19号文要义，提出可通过资产升级改造与定位转型、加强专业化运营管理等路径，充分挖掘体育场馆潜在价值，提高回报水平。后续各地陆续出台配套方案，对行政事业单位和国企持有的文体场馆开展资产清查，建立盘活台账，秉持“一馆一策、分类推进”原则，持续推进体育场馆盘活，但目前仍面临一定的发展问题。

#### 1、存量规模庞大，但利用率呈现两极分化。

截至2025年末，全国共有体育场地500.37万个，体育场地总面积达43.72亿平方米，存量规模庞大。然而资源利用却呈两极分化：位于核心商圈或运营能力强的场馆，通过高频开放和复合运营，实现了盈亏平衡；而大量地处城市边缘、沿用传统行政事业单位管理机制的场馆，则深陷赛时热闹、平时冷清的窘境，闲置率居高不下。

#### 2、运营模式逐步多元化，但运营空心化风险尚存。

运营模式正逐步从单一的“场地出租+门票”向“门票+培训+赛事+商业开发”拓展。头部场馆通过“体育+文旅商”融合初现价值重塑成效。但受制于运营机制滞后、业态结构单一、周边配套不足及空间结构刚性等多重约束，绝大多数场馆仍难以摆脱对财政补贴的路径依赖，运营空心化风险尚未解除。

### 3、业态融合加速，但融合深度不足及同质化显著。

部分场馆业态融合多停留在物理叠加层面，各业态（文化、体育、旅游、商业）之间缺乏深度协同，缺乏差异化的内容 IP 和本土文化挖掘，导致业态同质化，难以形成持久的吸引力。

#### （二）政策机遇

“十五五”时期，我国体育场馆正式步入存量提质与价值重塑的深水区。体育场馆是城市公共服务的载体、体育产业发展的物理基石，也是体育消费的核心载体，不仅能满足居民参与型（如健身、培训）和观赏型（如赛事、演艺）消费的需求，还能通过“体育+”的业态融合模式，带动周边餐饮、住宿、交通、零售等关联消费，有效激发内需，正成长为拉动区域消费增长的重要引擎。2025 年底，国家发展改革委出台的《基础设施领域不动产投资信托基金（REITs）项目行业范围清单（2025 年版）》（发改办投资【2025】991 号）将体育场馆纳入消费基础设施范畴，有助于通过市场化手段盘活存量资产。2026 年 3 月发布的《“十五五”规划纲要》，明确提出丰富优质体育产品和服务供给，鼓励发展赛事经济。2026 年 5 月国家发改委印发的《城市更新“十五五”规划》，首次将赛事经济写入城市更新文件。同时，提出丰富文商旅体展等融合业态，创新沉浸式体验等多元消费场景。随着赛事经济正式纳入国家城市更新与消费培育的战略格局，体育场馆作为承接流量的核心入口，其商业价值正被市场重新估值。通过深化“赛事+文旅商”的业态融合，将短期赛事流量转化为餐饮、住宿、零售等长期区域消费存量，不仅能有效提升场馆自身的综合盈利水平，更为老旧场馆向集“赛演、体验、消费”于一体的复合型消费空间转型提供了核心驱动力，从而从根本上化解长期困扰行业的运营空心化风险，实现公益与经济效益的双赢。

## 二、盘活路径

通过分层施策、功能复合及业态融合，系统性破解体育场馆传统运营困局，构建兼顾公益保障与自我造血的可持续新模式。

#### （一）分层施策

我国公共体育场馆已从传统事业单位单一主导，转向国资平台主导、事业单位兜底、社会资本补充、混合所有制增效的现代化、多元化运营格局。对于县级及基层公共体育场馆、全民健身中心等，受制于人口有限、商业运营空间小，以保障基本公共文化体育服务为首要目标或文物保护要求，公益性突出，运营主体以事业单位直管为主，但该模式市场化运营能力偏弱，高度依赖财政补助。对于地级市及以上大型体育中心、奥体中心、体育公园，一般由政府委托地方国企或混合所有制形式运营，地方国企一般采取自主运营或通过委托运营等模式运营，

该模式兼具公益性与经济性，其中委托专业运营商运营模式综合效益最优，可持续性较好，是未来主流方向。对于社区级嵌入式健身场馆等，政府提供场地，由民企以委托管理、轻量化、连锁模式切入，解决“最后一公里”健身需求。

## （二）功能复合

针对体育场馆利用率低、功能单一等痛点，可通过空间重构实现一馆多用，激活附属闲置空间，形成复合功能生态。对于主体场馆，采用可变换的空间设计，通过设置临时隔断与移动墙体，将宏大空间灵活拆分为多个小型训练或展览区域，提升出租率；更可通过可转换场地技术实现多功能切换，如北京凯迪拉克中心凭借先进的冰篮转换系统，6小时内即可完成篮球与冰球模式互切，并能兼容冰球、短道速滑及花样滑冰赛事，配合电动伸缩看台与视听系统改造，无缝承接体育赛事与演艺活动。对于附属闲置空间，统筹利用看台下、裙房及地下室等边缘区域，将其转化为青训教室、商业配套或仓储展厅。

## （三）业态融合

业态融合是指在功能复合基础上，主动引入体育培训、文化展演、商业零售、餐饮住宿、会展研学、文创旅游等非场馆原生业态，形成多元收入结构与交叉消费场景，解决门票单一、客流停留短、空窗期亏损的问题。具体业态融合模式包括：“体育+赛事/演艺”融合，以高端赛事（专业赛事、本土 IP 赛事）和大型演艺（演唱会、音乐会、文化演出）为核心引流引擎，通过高频次、高品质的赛演活动集聚客流，带动周边消费，实现以赛带商、以演带商。“体育+文化/旅游”融合，将场馆与城市文化、文旅资源深度融合，通过文化赋能空间，打造沉浸式、体验式的文旅消费场景，延长游客停留时间，实现以文塑旅、以旅彰文。“体育+商业”融合，盘活场馆闲置空间，引入与体育相关的商业配套，构建“运动体验-装备选购-休闲补给”一站式消费闭环，实现流量向消费的高效转化。“体育+产业/教育”融合，将场馆打造为产业孵化、培训、会展的综合平台，延伸体育产业链，提升场馆的综合价值与抗风险能力。运营方需根据场馆区位、资源、客群特点，选择适合的融合路径，通过内容引流、空间再造、业态互补、商业转化的协同，实现场馆的可持续运营与城市价值的最大化。

## 三、总结与展望

“十五五”时期，我国体育场馆行业正式迈入存量提质与价值重塑的深水区。面对存量规模庞大但利用率两极分化、运营模式多元但空心化风险尚存、业态加速融合但同质化严重的现状。依托国办发【2022】19号文确立的盘活导向及消费基础设施 REITs（2025 版）打开的融资新窗口，行业变革已具备一定的政策基础与金融保障。在此基础上，通过分层施策、功能复合及业态融合来达到精准匹配运营主体、重构空间价值及植入多元消费场景的目的。展望未来，随着赛事经济及鼓励文商旅体展等融合业态发展被纳入“十五五”相关规划，体育场馆作为流量入口的商业价值正被重估，通过深化“赛事+文旅商”融合，将短期观赛流量转化为长期区域消费存量，推动老旧场馆向复合型消费空间转型，实现公益保障

与市场造血的动态平衡及长效增值，最终实现体育场馆从城市建设的成本包袱转化为拉动区域内需、重塑城市功能的消费新引擎。

## 报告声明

本报告分析及建议所依据的信息均来源于公开资料，本公司对这些信息的准确性和完整性不作任何保证，也不保证所依据的信息和建议不会发生任何变化。我们已力求报告内容的客观、公正，但文中的观点、结论和建议仅供参考，不构成任何投资建议。投资者依据本报告提供的信息进行证券投资所造成的一切后果，本公司概不负责。

本报告版权仅为本公司所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制和发布。如引用、刊发，需注明出处为大公资信，且不得对本报告进行有悖原意的引用、删节和修改。