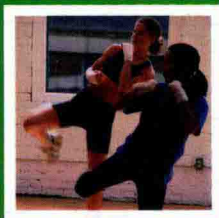
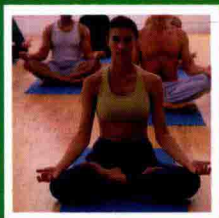


北京市教育委员会本科生培养项目专项资助



体育俱乐部经营与管理 课程教学案例资源库



主 编 刘平江

© 北京体育大学出版社

北京市教育委员会本科生培养项目专项资助

体育俱乐部经营与管理 课程教学案例资源库

主 编 刘平江

副主编 王佃娥 杨 涛

马法超



北京体育大学出版社
BEIJING SPORT UNIVERSITY PRESS

策划编辑 高云智
责任编辑 魏国旺
责任校对 张若诗
审稿编辑 李 飞
责任印制 陈 莎
版式设计 马红欣
封面设计 张 勍

图书在版编目 (CIP) 数据

体育俱乐部经营与管理课程教学案例资源库 / 刘平江主编.

—北京: 北京体育大学出版社, 2015.9

ISBN 978-7-5644-2047-5

I . ①体… II . ①刘… III . ①体育-俱乐部-经营管理-中国
IV . ① G812

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 224634 号

体育俱乐部经营与管理课程教学案例资源库

出版发行 北京体育大学出版社
地 址 北京市海淀区信息路 48 号
邮 编 100084
电 话 010-62963531 62963530
印 刷 北京京华虎彩印刷有限公司
规 格 170mm × 228mm 16 开本
印 张 15.75
字 数 221 千字

2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-5644-2047-5

定 价 40.00 元

编者的话

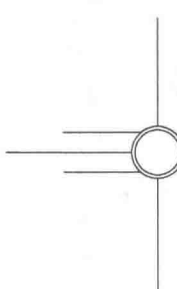
2014年10月20日,国务院颁布了《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》(国发46号文件,以下简称《意见》),首次将全民健身上升为国家战略,把增强人民体质、提高健康水平作为根本目标,从而标志着体育产业的发展将成为推动体育发展方式转变的一个新的切入口。中国从体育大国走向体育强国,从“金牌体育”向“全民体育”的转变将是不可阻挡的必然趋势。《意见》将“发展体育产业,增加体育产品和服务供给”作为未来中国体育事业发展的目标。而体育俱乐部作为群众体育活动的载体,也将承担越来越重要的任务。为了配合体育俱乐部经营与管理课程的教学,丰富教学案例,我们按照该教材的总体格局,编写了此书,以期教学的有效开展提供素材,为经营与管理体育俱乐部的社会各界人士提供一些参考材料。

本书由首都体育学院休闲体育教研室主任刘平江老师担任主编,各章编写分工如下:职业体育俱乐部案例(天津体育学院王佃娥);商业健身体育俱乐部案例(首都体育学院刘平江);公益性体育俱乐部案例(西安体育学院杨涛);各类体育俱乐部的纠纷案例(中央财经大学体育经济与管理学院马法超)。首都体育学院研究生王立国、孟凡湘、王凤玮也参与了资料的收集与整理工作。

感谢各有关领导及老师对本书编写的大力支持和帮助!书中若有不足之处,恳请广大读者及业界同仁不吝赐教。

目录

第一章 职业体育俱乐部案例·····	1
第一节 职业体育俱乐部的现状分析·····	1
第二节 职业体育俱乐部的改革与发展·····	19
第二章 商业健身体育俱乐部案例·····	30
第一节 健身俱乐部的选址、装修与开业·····	30
第二节 健身俱乐部的宣传与销售·····	45
第三节 健身俱乐部的定位与管理·····	56
第四节 健身器材的使用·····	87
第三章 公益性体育俱乐部案例·····	105
第一节 青少年体育俱乐部案例·····	105
第二节 社区体育健身俱乐部案例·····	110
第四章 各类体育俱乐部的纠纷案例·····	116
第一节 体育俱乐部的责任纠纷案例·····	116
第二节 体育俱乐部的会员卡纠纷案例·····	127
附 录·····	142



第一章

职业体育俱乐部案例

第一节 职业体育俱乐部的现状分析

一、职业体育俱乐部经营过程中需要处理的关键问题

(一) 案例名称：NBA 停摆

(二) 教材分析和教学理念

劳资双方的经济利益关系以及收入分配是职业体育俱乐部经营中需要处理的关键问题。如果处理得不好，就会出现“停摆”。“停摆”对职业体育俱乐部自身的运营、联盟收入及球员利益都会造成严重的影响，使劳资双方遭受巨大的经济损失，制约相关体育产业的发展，阻碍经济的进步。本课引入NBA发展史上的5次停摆，分析其产生原因、利益分配及管理制度等，为妥善处理职业体育俱乐部的劳资关系问题及建立和维护良性的俱乐部运营机制提供参考和借鉴。

(三) 教学设计的基本思想

围绕职业体育俱乐部经营过程中的主要矛盾寻求解决方法，并结合实际案例为学习者提供策略参考。

（四）教学目标

1. 通过本节课的学习，学生能清楚职业体育俱乐部经营过程中需要处理好的四种关系。
2. 通过本节课的学习，学生能明确职业体育俱乐部经营不畅的本质原因在于利益分配不均。
3. 通过分析NBA发展过程中的“停摆”事件，学生能掌握解决问题的策略。

（五）教学重点与难点

四种关系的妥善处理。

（六）教学案例

“停摆”是“停止摆动、停止运作”的意思。“停摆”这种现象常常出现在体育界，是指体育联赛由于各种原因而发生暂停的局面。NBA劳资双方关系在近年来频繁出现危机，“停摆”的局面也一再出现。

1. NBA发展史上的5次“停摆”

（1）第一次“停摆”

1964年，NBA第一次出现“停摆”，这次“停摆”主要表现为球员与联盟之间的矛盾。其主要原因是球员的根本利益没能得到保障，球员工会的地位没有得到承认。海印索恩作为当时的球员工会主席，采用罢赛的手段号召球员们向NBA官方施压。多位球星在全明星赛开始前的一个小时宣布退出比赛，并且拒绝参加接下来的所有赛事。球员的这种罢赛行为让当时的NBA总裁沃尔顿·肯尼迪惊慌失措，于是他不得不同意在全明星赛后与球员工会进行谈判，这样的决定才使全明星赛顺利举行。劳资双方随后进行了谈判，最终NBA官方认可了球员工会的地位，球员们也争取到了自身的利益。

（2）第二次“停摆”

NBA与ABA（美国篮球协会）于1976年正式合并。合并后的NBA联盟规

定：大学未毕业的球员不能进入NBA。ABA球员斯宾塞·海伍德由于弃学，被NBA官方认为不具备打NBA的资格，海伍德的合同被宣布无效。当时的球员工会主席保罗·西拉斯知道这个消息后，认为这是NBA联盟的一种歧视行为。于是，球员工会一方面号召球员进行游行示威，一方面将NBA告上了法庭。最后，法庭判定海伍德有权利在NBA打球，劳资双方达成协议，并允许家庭条件不好的球员提早进入NBA。这次的“停摆”也是在球员与联盟之间展开的。

（3）第三次“停摆”

在1994年的劳资谈判中，资方要求采用硬性工资帽，并对新秀合同进行限制，体现了俱乐部与球员之间的矛盾。为了避免赛季缩水，劳资双方暂时妥协，进而让1994—1995赛季的所有比赛顺利进行。在该赛季结束后，NBA宣布封馆“停摆”，劳资双方在一场激烈的谈判中，达成了新的劳资协议。劳资双方各让一步，硬性工资帽最终没有被采用，但球员合同却被加以限制。

（4）第四次“停摆”

1998年3月的“停摆”时间最长，是前所未见的。NBA劳资双方对劳资协议进行了新的谈判，俱乐部老板们希望对联盟的工资帽体系以及球员的薪资上限进行调整，却遭到了球员工会的坚决反对，相反，球员工会希望可以提高那些收入水平相对较低的球员的薪金。俱乐部与球员的利益冲突使得劳资双方的谈判最后以失败告终，联盟开始进入“停摆”。“停摆”从1998年7月1日一直持续到1999年1月20日，导致1998—1999赛季每支球队只打了50场比赛。最终的解决方式是资方做出一些退让，他们表示只要球员接受顶薪限制，就会提高中下层员工的工资待遇。球员工会在压力下接受了资方的建议，并签署了新的劳资协议，因而1998—1999赛季的赛事才得以拉开帷幕。

NBA之所以会屡次遭受“停摆”的袭击，其根本原因还是经济利益问题，劳资双方的矛盾主要集中在利益分配上。虽然美国NBA在历史上有过数次“停摆”，但最终都以签订“集体谈判协议”而告终。劳资谈判协议的签订充分反映

了在职业体育中,劳资双方合作是一种必然性存在,它也是劳资双方利益一致的本质体现。

(5) 第五次“停摆”

2011—2012 赛季是 NBA 历史上的第五次“停摆”。NBA 联盟由于劳资双方在新的一轮劳资协议谈判中未能达成共识而陷入“停摆”。硬性工资帽、削减球员大合同、提高退休金额度、份额分配标准这四个方面是此次劳资双方争论的主要问题所在。联盟声称 2010—2011 赛季 NBA 总共亏损 3 亿美元,22 支球队都出现了赤字,因此,联盟要求将员工的工资分成由原来篮球相关收入的 57% 降到 50%,而球员工会却希望能够得到 54.3% 的分成,资方则又提出了 52.8%,并要签订 10 年协议。NBA 各俱乐部的球员认为这个决定将会使他们损失近 70 亿美元,严重损害了他们的利益。劳资双方的最大争议就在于此,协商未能达成一致,最终导致联赛“停摆”。

2. “停摆”的危害

(1) 对于 NBA 资方来说,NBA “停摆”给俱乐部和联盟带来的最大影响就是巨额的经济利益损失。据一位专家的描述,联盟的收入是指:“NBA 联盟或所属公司直接或间接地从 NBA 篮球竞赛表演业或 NBA 相关活动中所获取的或将要获取的总的营利性收入。”NBA 的收入包括:门票收入、全国电视转播权的出售所得、当地政府的公共资助、广告与赞助收入、授权产品特许经营收入、新成员的加盟费等。NBA 赞助种类繁多,有针对整个 NBA 赛事的、有针对球队的、还有针对某一次活动的。仅联盟官方赞助商就分为 12 类。以 2010—2011 赛季为例,100 万美元以上的赞助商就高达 121 家,赞助收入超过 6 亿美元,其中有 10 大赞助商赞助费用均超过 1000 万美元。所以,联赛一旦“停摆”,就会导致联盟收入的下降,从而影响资方的经济效益。

(2) 对于劳方来说,“停摆”对球员的影响是巨大的,特别是对收入相对不高的球员来说,由于球队工资是他们唯一的收入来源,“停摆”期间球员将得不

到任何报酬,没有保险等各种待遇,并无法使用球队的器械进行训练,其广告和商业活动也将减少,大部分的球员将暂时失业,自由球员寻找新东家的时间也将大大缩减。同时,对明星球员的影响也是极大的,球星一旦离开了赛场,离开NBA,他们将失去自身的价值,社会地位将会降低。随着时间的流逝,球迷们也将会把他们淡忘。可见,“停摆”对球员来说具有很大的威胁。

(3) 对于球迷来说,NBA一旦“停摆”,广大球迷将会无球可看,只能煎熬度日,而美国一些新兴体育赛事的出现和棒球、橄榄球的吸引,会促使他们去寻找其他的体育项目。因此,NBA“停摆”不仅会使NBA的形象受损,而且将会导致大量球迷的流失。

“停摆”为何一再发生?美国总统奥巴马就曾在公开场合激烈批评道:“我们应该找出分成的方案,去解决亿万富翁和百万富翁之间的矛盾,这才是为球迷着想,因为球迷是他们的衣食父母。”然而,利字当头,每一方都会为了利益而争得鱼死网破。每6年一次的NBA劳资双方谈判,其重点就是联盟收益的分成比例,一方面资方要求减低球员的分成比例,而另一方面球员工会却认为是资方夸大了他们的损失。因此,双方产生分歧,直至NBA“停摆”。

3. 劳资双方在解决“停摆”方面的经验与制度

(1) 工资帽制度

在NBA,工资帽就是最著名的工资限制制度。NBA每年的工资帽是根据前一年的总收入计算出来的。具体计算方法是用前一年总收入的48%作为NBA球队的工资总额,再拿48%的总收入除以NBA30支球队数,最后得出的平均数就是这一年的“工资帽”,球队在球员身上花费的工资总额不得超过这个数字。NBA工资帽的概念自1984年被引入,NBA联盟与球员工会之间首先进行谈判,只有双方同意,工资帽才被正式公布。工资帽分为“软工资帽”和“硬工资帽”,NBA实行的是软工资帽政策。在硬工资帽中,任何球队不允许超过规定的工作总额进行操作;软工资帽是在相关条件下可以略超上限。因此,NBA工资帽每

年都在发生变化（表 1-1）。NBA 实行软工资帽是为了促使有能力的球员留队，并且是对球队购买球员所付薪水的最高限额，意图以此帮助维护联盟中的平衡竞争。如果没有工资帽，财力更好的球队就会比其他队更容易获得更好的自由球员。2011—2012 赛季，NBA 总裁斯特恩拒绝继续采用旧的劳资协议，在赛季初就提出要削减球员三分之一的薪金，采用硬性工资帽制度。此外，联盟将规定一个工资总额，任何一个球队都不能超出这个总额。这个决议的提出为 NBA “停摆”设置了一根导火线。简单地说，如果工资帽能够保持或者提高，那么劳资双方就容易达成协议；如果降低就会引起球员的不满，使双方发生冲突。

表 1-1 NBA 工资帽年度变化

年 度	工资帽（百万美元）
2000—2001	35.50
2001—2002	42.50
2002—2003	40.271
2003—2004	43.84
2004—2005	43.87
2005—2006	49.50
2006—2007	53.135
2007—2008	55.63
2008—2009	58.68
2009—2010	57.30
2010—2011	58.00

（2）第三方托管

“第三方托管”是在 2001—2002 赛季被正式实行的，是劳资双方在 1999 年“罢赛风波”后，相互妥协的产物。具体做法是：NBA 官方将球员薪金的 10% 先扣下来，放入一个托管的账户中，如果球员最后的收入没有超过联盟 29 支球队

总收入的 55%，那么这个托管的 10% 的薪金将原数奉还；但是如果球员最后的收入超过了 55%，那么这笔钱就被官方没收了。实行这个第三方托管的目的就是迫使球队的薪金总额不得超过 55%。

（3）奢侈税

奢侈税是对应纳入奢侈性消费范畴的、对少数人享有的超前、过度的奢侈性过度消费行为的征税，它有利于遏制过度消费现象。NBA 规定，工资帽占联盟总收入的 48%，而总收入的 55% 就是奢侈税的界线。例如，1999—2000 赛季的工资帽是 3550 万美元，那么它的奢侈税就是 4067 万美元。如果球队的花费超过了奢侈税线，那么球队就要遭受严厉的惩罚。要么是托管的那笔钱不还给球员了，要么是球队在 55% 比例之上每多花 1 美元，就必须要交纳 1 美元的奢侈税。如果球队花销超过 1000 万美元，那就还要交 1000 万美元的税钱。这种两罚并行的做法实际上没收了球员 10% 的薪金，影响了球队的团结和稳定。当然，NBA 开征奢侈税，可在一定程度上调节 NBA 内部的收入分配，调节球队和球员之间的收入差异。

（4）拉里·伯德例外条款

拉里·伯德例外条款是以前波士顿凯尔特人的巨星拉里·伯德的名字命名的一项条款，它是一种工资调整制度。在 NBA 中，如果某一球员在同一支球队中效力 3 年，并且中途没有被放弃或者转投其他的球队，那么当他成为一名自由球员时，他的薪金可以在原来的基础上增加 12.5%；如果不具备这种条件，则只能上涨 10%。上涨的部分即便使球队的薪金总额超过了“工资帽”，也是被允许的。NBA 联盟实施这种工资制度是为了平均分配联赛的利润，防止收入差距过大，维护联盟稳定发展。

（5）NBA 选秀制度

NBA 之所以建立每年一度的“新秀选拔制度”，是为了避免 NBA 各个球队的实力悬殊过大，使赛事不具观赏性。将当年毕业的大学生新秀按水平的高低排

出名次,然后由各俱乐部按当年联赛的最后排名依次挑选,排名靠后的俱乐部先选,每一轮各球队只能选择一名新球员,这样就能保证实力最弱的球队得到水平最高的新球员,选到技术水平强大的新球员的弱队在新的赛季中往往会脱颖而出。为避免球队用高薪垄断明星球员,NBA还对每支球队的工资总额进行了限制。如果有球队用很多钱购买明星球员,那么就无力买到其他优秀球员。这一制度保证了最好的明星球员平均分布在各个球队,使各球队的实力悬殊大大缩小。如果说“高薪制”和“合同制”是NBA两大基石,那“新秀选拔制”和“薪金限额制”则确保了NBA比赛的激烈程度和精彩的观赏性。新秀的选拔促成了比赛的不可预测性,将更多的美国球迷吸引到了篮球场上。

(6) NBA转会制度

为了避免各球队实力悬殊的局面长久存在,球队与球队之间往往通过出让选秀权、现金补贴或者球员交换来激活球员交易市场。各俱乐部中,如果员工的合同期已满,他们就可以自由转会,但转会有条件的,也有严格的规定,必须受到联盟的审核和工会的监督。如果球员在合同期限内转会,球员可以提出想要去的球队,但最终根据俱乐部的需要来决定。球队间的球员交换可以是1对1,也可以是多人对多人。但是,在合同期限内的球员是不允许私下联系转会事宜的。

(7) 工会制度

在NBA,球员工会不断强大,使球员的地位也不断上升,逐渐与俱乐部势均力敌。如果球员工会的权力稍显脆弱,那么劳资双方地位就有悬殊,弱方将会妥协,“停摆”的现象也将会减少。但是,NBA工会制度是专门为了保障球员利益而成立起来的组织,它是NBA资方与球员进行斗争的工具和产物,但斗争也并不是它的全部,它在与资方不断斗争的同时,也在不断地发展和壮大。如今,NBA球员工会已经成为了一支不折不扣的“维权大队”。工会的存在使劳方有了与资方谈判与争取利益的后盾,工会代表球员在劳资谈判中与劳方互谈条件、

互不让步，虽然双方总会在关键时刻各让一步，但往往也使NBA最终还是难逃“停摆”的命运。

（七）讨论交流

同学们就如何避免“停摆”，还有什么具体建议？

（八）总结评价

1. 教师总结。

2. 学生总结。

（九）试 题

1. 职业体育俱乐部需要处理的具体关系是什么？如何处理？

2. 从NBA“停摆”事件中，你得到的启示是什么？

（十）助学资源

1. 参考书

刘平江.体育俱乐部的经营与管理[M].北京：北京航空航天大学出版社，2009.

2. 论 文

[1]董双双.NBA“停摆”对我国职业体育俱乐部发展的启示[D].成都体育学院，2013.

[2]景志辉，谭涌.我国职业体育俱乐部的行业自律管理研究[J].西安体育学院学报，2008（11）.

二、中国足球俱乐部之弊

（一）案例名称：央视五问中国足球：钱烧了却啥也没换回来

（二）教材分析和教学理念

随着《中国足球改革发展总体方案》的印发，中国足球又一次引起了全社会的关注。然而，自1994年甲A联赛开始以来，足球就被冠以“烧钱”之名。这

种“烧钱”经营模式，为中国足球带来了什么利弊呢？本课引入2014年12月4日央视新闻频道《新闻直播间》节目推出的系列片《五问中国足球之中国足球调研报告》，以帮助大家较为系统地看待其利弊。

（三）教学设计的基本思想

围绕着央视吴文《中国足球：钱烧了却啥也没换回来》这一典型案例，让同学们对我国职业体育俱乐部经营面临的利弊形成科学的认识。

（四）教学目标

1. 通过本节课的学习，学生能理解当前中国足球的关键困境在于造血能力不足。
2. 通过本节课的学习，学生能理解并运用所学知识指导足球俱乐部的经营。

（五）教学重点与难点

提升俱乐部造血能力的途径。

（六）教学案例

2014年12月4日，央视新闻频道《新闻直播间》节目推出系列片《五问中国足球之中国足球调研报告》，聚焦中国足球发展，第一期把目光投向了中超联赛。2014年是中超最烧钱的一个赛季，其中球员的薪资、转会费占俱乐部运营经费的八成。烧钱给中国足球带来了什么利弊呢？

1. 没有转播权和自己的球场，造血能力不足

《五问中国足球之中国足球调研报告》首先提到了中超的经营状况。央视引用《中超联赛商业价值报告》数据，称2014年中超营收创新高，突破4亿元，2014场均上座率位列世界第十，但具体到每一个俱乐部，却有不少经营陷入困境。降级的大连阿尔滨可谓是高投入，低收益的典型。阿尔滨俱乐部董事长赵明阳说：“踢一场比赛（花费）好几十万元，场地加安保，没有40万元到50万元是下不来的。”赵明阳称，阿尔滨平均每个主场的票房在20万元左右，而每场成本是50多万元，每场比赛都亏钱。

成熟的欧洲联赛有转播权分红，自己主场周边的营收也是很大一个数字，但这两块在目前的中国都还看不到未来。恒大集团副总裁刘永灼坦言，虽然恒大是中超少有几个赚钱的俱乐部之一，但这都是建立在好成绩的基础上。刘永灼说：“转播权几乎没有收益，没有自己的球场，也是成本居高不下的原因。”刘永灼称，球场和安保就占总支出的将近30%。

根据央视的数字，2014赛季中超联赛的总收入超过20亿元，但总支出超过22亿元，有2/3的俱乐部亏损。如果再减去母公司的投入，俱乐部的造血能力更差。因为球队造血能力不足，有不少球队是在追着投资商跑，不停地改头换面，比如走得最早的前卫寰岛、走得最勤的广州富力、走得最远的贵州茅台等。职业联赛开展20年来，球队名和投资人至今未变的只有河南建业和北京国安。

2. 烧钱愈演愈烈，薪资占俱乐部支出近八成

中超虽然造血能力不足，但烧钱的能力却在一步步提升，大约八成的收入都用在了球员工资和转会费上面。根据德国《转会市场》的数据，王大雷的转会费是480万欧元，但他的身价估值不过是40万欧元。中超球员的平均年薪超过200万元，位列亚洲第一。2014赛季，中超俱乐部总支出22.37亿元，其中花在球员薪资上的就高达17.8亿元，将近八成（表1-2）。

表1-2 近年来中超总支出

（单位：元）

年份	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
支出	6.25亿	6.64亿	6.96亿	10.4亿	12.75亿	18.8亿	22.37亿

身价壁垒导致留洋的中国球员越来越少。成本高昂，也让俱乐部举步维艰。网易副总编颜强说：“俱乐部91%的收入用来支付球员的转会费和工资了，剩下的空间已经非常小，做不了其他的事情。中国足球职业化20年来，谁都没有想过给球迷提供最好的服务。”

央视也在质问，中超究竟是谁在大方地赔钱。目前来说，中超俱乐部的投资方大部分是房地产企业。央视称，欧洲也有许多俱乐部亏损，欧足联现在已经实行财政公平政策，规定 2011—2012 赛季前三年亏损额度最高不能超过 4500 万欧元，随后三年则控制在 3000 万欧元以内。2014 年 5 月，曼城和巴黎圣日耳曼就因为违反规定而被罚款，欧冠报名人数从 25 人减少为 21 人。

值得一提的是，俱乐部在青训方面的投入并不列入支出账目中，在欧足联看来，鼓励俱乐部培养青少年球员以及进行青训是欧洲足球长久发展之计。中国足球却到现在还没有类似的政策。

（七）讨论交流

同学们就如何避免“烧钱”却啥也没换回来这一令人痛心的结果，提出改进的建议。

（八）总结评价

1. 教师总结：要想避免以前的惨痛教训，必须扎扎实实做好基础工作，提升造血能力。
2. 学生总结：提升造血能力是俱乐部持续经营的基石。

（九）试 题

1. 中国足球改革 20 年来，存在的利与弊分别是什么？
2. 如何提升俱乐部的造血能力？

（十）助学资源

1. 网 站

<http://www.jiaodong.net/tech/system/2014/12/05/012514223.shtml>

2. 参考书

李明. 体育产业学导论[M]. 北京：北京体育大学出版社，2001.