

首都体育学院
北京市重点学科体育教育训练学资助项目

体育经营 理论与实务

主编 骆秉全 张 力

TIYUJINGYING

北京体育大学出版社

LILUNYUSHIWU

首都体育学院

北京市重点学科体育教育训练学资助项目

体育经营理论与实务

主编 骆秉全 张 力

北京体育大学出版社

策划编辑 林 森
责任编辑 凤 林
审稿编辑 熊西北
责任校对 程 静
版式设计 洪 继
责任印制 陈 莎

图书在版编目(CIP)数据

体育经营理论与实务/骆秉全,张力主编. - 北京:北京体育大学出版社,2008.8
ISBN 978-7-5644-0017-0

I. 体… II. ①骆…②张… III. 体育经济学
IV. G80-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 101767 号

体育经营理论与实务 骆秉全 张 力 主编

出 版 北京体育大学出版社
地 址 北京海淀区中关村北大街
网 址 www.bsups.cn
电 话 010-62989432 62989438
邮 编 100084
发 行 新华书店总店北京发行所经销
印 刷 北京雅艺彩印有限公司
开 本 787×960 毫米 1/16
印 张 18.75

2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1400 册

定 价 36.00 元

(本书因装订质量不合格本社发行部负责调换)

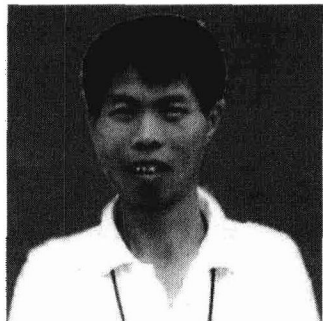
第一主编简介



骆秉全 1964 年 4 月生，汉族，甘肃省临洮县人。1988 年北京师范大学体育系研究生毕业，课程与教学论专业博士研究生，教育学博士。现任首都体育学院管理与新闻系主任、教授，硕士生导师。中国体育科学学会新闻与传媒分会常委，北京师范大学体育与运动学院硕士研究生兼职导师。国家体育总局评标专家。

多年来从事社会体育、体育经济的教学与研究。为研究生和本科生主要开设“体育市场营销”、“微观经济学”、“体育管理学”、“体育概论”等课程。主持完成多项北京市体育局、北京市教委、北京市哲学社会科学规划办、国家体育总局科研课题并获奖。出版专著如《体育经济学概论》、《实用体育科研方法》、《简编体育市场营销学》、《社区体育的理论与实践》、《体育公共关系概论》、《美与和谐的体育教学》及参与编写、译著 10 多本，发表论文 40 余篇。正在研究的主要课题有：北京市哲学社会科学规划办重点课题“利用高校资源为北京市竞技体育服务的研究”、北京市教委课题“北京市农村体育研究”。1994 年被评为北京市优秀青年骨干教师，2000 年入选“北京市新世纪社科理论人才百人工程”人选。2005 年评为北京市骨干教师。

第二主编简介



张力 1958 年生，首都体育学院毕业，教育硕士学位。在我国体育学术核心刊物发表论文多篇；撰写的体育经营论文被全国体育科学大会录用交流；2007 年参加编写全国普通高校高职高专“十一五”规划教材；2007 年撰写体质健康论文获全国职教体育优秀论文一等奖。多次参与省市课题，其论文多次获奖。

20 世纪 80 年代曾在重庆体育高师、华中师大研究生课程助教班学习，随后在重庆教育学院、重庆大学等高校任教。2001 研究生毕业，2002 年在北京体育大学学习并获游泳教练资格。2002 ~ 2008 年北京高校任教期间研究方向：体育经营管理、休闲服务、体质健康。现在北京科技职业学院、北京劳动保障学院等高校任教。

前 言

随着 2008 年奥运会的举办和我国体育产业的经营，体育市场已经步入了一个黄金发展时期。体育经营活动随体育赛事、商业体育俱乐部以及体育用品业等的运营已日渐成熟，并成为人们关心的重要课题。体育经营是从现代经营的理念、原则、方法、技术和各领域的共性经营知识及体育实践过程中总结提炼出的、行之有效的体育经营方法在体育领域中的应用，它包含经营理论方法、体育经济和体育管理相关知识、体育相关学科知识，是一门行为科学。其理论与方法在体育领域中有广泛的指导性，对于体育经营管理人才培养具有重要的意义。为适应市场对体育经营管理人才的需要和体育人才培养新知识点的需求（体育经营等），目前我国体育院校（系）都增设了体育经营以及管理等方面的课程。

本书旨在为学生、教师以及社会各界从事体育经营管理的人士提供较系统、全面、完善的体育经营管理的理论体系和实践方法。本书的特点是集知识性、系统性、适用性为一体，内容广泛、实际，通过大量的案例分析对体育经营活动的内容、方法、原理等进行较为详实的描述。

本书在编写过程中，由于资料所限，加之作者水平有限，时间仓促，不免有一些失误之处，恳请广大读者予以批评指正，其中有些观点可能不太成熟，仅视为一家之言吧。本书在编写的过程中，参阅了许多专家的论文和论著，不能在此一一列出，谨向他们表示衷心的感谢。

编 者

2008 年 6 月

目 录

第一章 体育经营的基本理论	(1)
第一节 体育经营概述	(1)
一、经营的概念	(1)
二、体育经营是社会经济发展的时代要求	(2)
三、体育经营的概念	(5)
第二节 经营理论体系	(6)
一、经营思想	(6)
二、经营哲学	(9)
三、经营理念	(9)
四、经营理论	(10)
五、经营管理的职能	(12)
第三节 体育经营目标与计划	(15)
一、体育经营目标	(15)
二、体育经营目标体系	(16)
三、制定体育经营目标的原则	(17)
四、体育经营计划编制	(18)
案例 1 NIKE 的经营理念	(21)
案例 2 更新理念, NBA 走向世界	(21)
第二章 体育经营战略与战略决策	(24)
第一节 体育经营战略	(24)
一、体育经营战略概述	(24)
二、体育经营战略结构内容及作用	(26)

三、体育经营战略实施与控制	(29)
第二节 体育经营决策	(31)
一、决策概述	(31)
二、体育经营决策的原则和程序	(32)
三、体育经营决策方法（经营分析）	(34)
案例 李宁公司的市场经营战略	(45)
第三章 体育经营环境分析	(49)
第一节 经营环境概述	(49)
一、体育组织环境及其特点	(49)
二、经营机会与经营风险	(50)
第二节 体育经营宏观环境分析	(51)
一、政治法律环境	(51)
二、经济环境	(53)
三、自然地理环境	(54)
四、科技环境	(55)
五、社会文化环境	(57)
第三节 体育经营微观环境	(57)
一、体育组织分析	(57)
二、需求及消费者现状	(58)
三、供给分析	(59)
四、竞争分析	(60)
案例 山西省原平消协对农民体育消费市场调查	(64)
第四章 体育经营结构及经济活动分析	(65)
第一节 体育经营的结构	(65)
一、体育经营的主体、客体	(65)
二、体育经营基本过程结构	(66)
第二节 体育服务产品供需关系	(69)
一、供给与消费需求	(69)

二、供给曲线与需求曲线及健身卡的价格	(72)
第三节 经济活动分析	(74)
一、体育经营组织经济活动分析概述	(74)
二、体育经营组织筹资、投资、资产分析	(79)
三、体育经营组织经济活动效益分析	(85)
案例 A 体育公司的战略计划与控制	(94)
第五章 体育经营的市场与消费活动	(97)
第一节 体育经营市场信息与市场调查	(97)
一、体育经营市场信息	(97)
二、体育市场信息的收集与使用处理	(99)
三、市场调查	(101)
第二节 体育市场预测	(108)
一、体育市场预测概述	(108)
二、体育市场预测步骤	(109)
三、体育市场预测方法	(110)
第三节 体育消费分析	(118)
一、体育消费	(118)
二、影响体育消费因素	(120)
三、体育消费行为形成过程	(122)
案例 1 中国体育用品业现状市场调查 (摘要)	(123)
案例 2 刘翔的社会效益和经济价值	(124)
第六章 体育竞技表演赛事经营	(126)
第一节 体育竞技赛事经营及管理的基本方式	(126)
一、体育竞技表演赛事概述	(129)
二、体育赛事经营管理的基本过程	(137)
第二节 体育赛事经营的运作	(143)
一、体育赛事经营管理的一般方法	(143)
二、体育赛事的策划与包装	(147)

三、竞技表演服务经营沟通	(153)
四、广告权的经营	(160)
五、体育赛事经营相关案例	(168)
案例 1 北京国际男篮对抗赛, 赛事经营赞助招商宣传案例	(168)
案例 2 2003 年国际羽毛球超级大奖赛——国际羽毛球联合会 大奖赛招商信息案例	(172)
案例 3 借奥运促品牌	(177)
案例 4 奥运会开支预算	(178)
案例 5 伦敦 2012 年第 30 届奥运会预算	(179)

第七章 体育用品经营与体育场馆经营

第一节 发展体育用品经营组织是新时期的要求	(184)
一、发展体育用品经营组织的现实意义	(184)
二、我国体育用品经营的生产流通	(186)
三、经营方式与体育用品经营现状	(189)
第二节 体育商品特征及经营流通	(201)
一、体育产品、体育商品、体育用品概念	(201)
二、商品经营流通组织与体育用品流通	(204)
三、体育用品流通市场	(207)
第三节 体育用品流通组织体系结构	(211)
一、体育用品经营流通组织及结构	(211)
二、体育用品经营组织流通形式	(212)
三、体育用品流通经营机构	(215)
四、发展我国体育用品国际化经营	(218)
第四节 体育场馆经营	(218)
一、我国体育场馆现状	(218)
二、体育场馆经营方式与经营状况	(221)
三、体育场馆经营的问题与改进	(228)
案例 1 无锡市体育场馆经营管理	(233)

案例 2	第 29 届奥运会北京国家体育场（鸟巢）“瘦身”	(237)
案例 3	中国国际体育用品博览会	(238)
第八章	体育健身休闲娱乐经营	(241)
第一节	体育健身休闲娱乐经营发展概况	(242)
一、	体育休闲娱乐	(243)
二、	体育健身	(245)
第二节	我国体育健身休闲娱乐经营现状	(247)
一、	部分有代表性城市的体育健身娱乐市场现状	(247)
二、	体育休闲健身娱乐市场经营方式	(255)
三、	体育健身娱乐市场经营改进	(258)
案例 1	武汉民意街办体育赚了 50 万	(261)
案例 2	全球户外运动品中国交易份额逐年递增	(262)
案例 3	中体倍力已成为我国发达和较发达地区的健身品牌	(262)
第九章	体育经营财务管理知识	(264)
第一节	体育经营相关财务知识基本概念	(264)
第二节	体育经营计账基本方法简介	(270)
一、	会计的一般原则	(270)
二、	基本方法	(270)
案例 1	文化体育用品买卖合同	(284)
案例 2	2005 年李宁体育用品公司财务部调控行动方案	(285)
主要参考文献		(287)

第一章 体育经营的基本理论

本章提要

本章阐述了体育经营的概念、理念、思想及国内外的经营理论体系,详述了体育经营的职能,介绍了体育经营的目标、计划。本章是体育经营的首要知识点。

第一节 体育经营概述

一、经营的概念

自从人类有商品、生产资料的交换,就有了经营活动。汉语词海、词典定义经营为:谋略、筹划,组织经商、经济活动。经营真正成为一门学问,是在20世纪上叶,美国经济学家把它从实业中提出,作为指导市场运作、商品生产交换的理论。20世纪50年代经营知识已成为多领域广泛应用的理论,20世纪70年代少数发达国家地区美国、欧洲、日本开始把经营理论知识用到体育领域^[1],1976年日本将“体育经营学”词条列入《新修体育大辞典》^[2],1984年日本体育经营学会创办《体育经营学研究》学术刊物^[3]。经营既需要战略,也需要胜人一筹的能力,没有优势,就不会在竞争中取胜。在事业发展方向上,既要有专注于自身擅长的领域、踏踏实实地经营的做法,也要有以本业为主干,不断开展多元化经营的方式。

[1] 张力.新时期体育经营的探讨.中国第七届体育科学大会论文,2004

[2] 今春嘉雄,等.新修体育大辞典.日本不昧堂出版社,1976.903

[3] 宇土正彦.体育经营学的基本课题.日本体育经营学会体育经营学研究,1984(1):1

所谓经营战略是指体育组织为生存和发展,在竞争中保持优势而制订的计划体系。何谓经营,日本学者饭野启二等人的观点认为经营指:把各种资源、能力通过合理运营,转化为顾客需要的新价值。其观点强调:人力资本、财力合理配置、谋略设计、使用、开发,激励、发挥优秀人才作用。注重生产、营销、劳务、服务、财务制度等经营相关因素。他们的经营理论体系主要包括:德鲁克的经营论;波特的竞争战略论;李嘉图的领袖作用论;阿吉里斯的统筹论;西蒙的决策论;麦格雷戈的X、Y理论;赫森实验的喻示理论等。日本学国外先进的东西可谓“贴身紧逼”,由此可看出日本成功的经营理论中含有欧美的经营理论精华。日本的传统文化与中国更接近,成功经营之处必有其奥妙所在,了解日本的经营是我们学习国外成功之处的捷径。

我国较有代表性的经营教材专著定义经营为:生产者以市场需求为对象,以商品生产和商品交换为手段,为实现组织的目标,使生产技术和经济活动与外部环境达到动态平衡的一系列有目的有组织的行为活动。该经营理论认为经营管理的职能包含:战略职能、决策职能、开发职能、财务职能和公关职能。其经营思想是扬长避短,发挥自身优势,以优质产品和服务满足消费者需要,取得最大的经济效益。这一思想表现于下述六个观念:市场观念、用户观念、竞争观念、创新观念、开发观念、效益观念。该理论经营哲学的核心是价值观,认为追求盈利不是经营的第一目标,更不是唯一目标,价值观最重要的是服务至上和追求卓越。服务至上是目的,追求优异、卓越是手段。服务至上是以优质成果、产品、服务满足社会需要,是为全体职工提供良好的工作劳动、生活环境,尽量创造满意的收入,提高生存质量。另外还要为社会投资提供更多的积累,用来更新技术和扩大生产规模。

经营哲学常以某种信念的形式支配经营者观念行为,国内外成功的公司、组织、单位其经营信条可从经营哲学中反映出来。日本许多成功经营者的信条是:用户是王,时间是钱,质量是命,安全是法,全局综合,需求动态平衡。美国经营理念是:采取行动,接近顾客,独立自主,靠人来提高生产率,建立正确的价值观,做内行的事,宽严并济。我国体制改革的过程中,也逐步形成了自己特有的经营哲学,如:用户至上,顾客是上帝,要维护可持续发展,管理是金等。这种经营与管理相联系的理论往往是各领域均能借鉴利用,有通用性、共同性,它与英语的经营Management、Keep意义相近,上述两词均含有经营、管理之意。

二、体育经营是社会经济发展的时代要求

近年我国 GNP、GDP 持续高速增长,一些大城市恩格尔系数已低于 40%。第

一、二、三产业结构变化,城市化和人口发展,工作节奏加快,生活、工作条件改善,人们身体活动减少,营养过剩和“文明病”引起的亚健康增多,体育多元化需求日益增加。体育活动、体育消费向社会化、生活化、家庭化发展,体育健身指导、竞技表演等逐步市场化运作,体育经济向集约型发展,体育领域再也不能没有体育经营知识的专业人员和工作;再也不能没有体育经营理论指导经营实践活动。特别是承办奥运及北京奥运会后体育资源的利用、开发,市场化经营可持续发展,人类已步入知识经济时代,理论对实践的指导意义日益突出^[1]。我国的法定节假日已达114天,2004年2月26日国家公布(统计公报)恩格尔系数(指数)城市已达37.1%、农村45.6%^[2],这意味着我国城市体育消费能力会逐步提高。体育组织作为体育市场竞争的基本主体,要想在市场竞争中创造和保持优势,不断地发展壮大,就必须树立、探索、吸取科学合理的经营理念、经营思想、经营服务方式。今天我们习以为常,以为理所应当的许多经营想法,在其作为理论确立之初,总是包含着无数尝试的失败和百折不回的努力,这些渗透着先哲们血与肉的成果,确实值得我们认真加以吸收,在现实的体育经营活动中发挥其作用。

我国传统的体育观念中,体育是事业型、福利型的公益事业。举国体育体制与计划经济体制相适应,在体育领域里,大家常用的词是健康、锻炼、运动、竞赛、训练等,健康性、教育性、政治性、文化性、娱乐性功能被人们广泛接受。而经营、市场需求、产品、交换、投入产出、利润等与传统的体育观念没有必然联系,体育的经营思想和经济功能被忽略了,体育经费短缺,体育资源流失贬值长期以来困扰体育发展,缺少多种方式的体育经营服务,人们日益增长的体育健身休闲娱乐需求难以满足。

近年有关我国城乡居民余暇活动内容调查显示,参加体育活动的人数比例达26.7%,我国大城市和沿海发达地区体育服务市场化、商业化运作稳步增长,体育消费能力逐年提高,我国部分大城市体育消费增长情况如表1-1所示。

[1] 张力.新时期体育经营的探讨.中国第七届体育科学大会论文,2004

[2] 周传至.我国新时期家庭体育的作用.北京体育大学学报,2005(2):159

表 1-1 2002 年与 1996 年我国部分大城市居民家庭体育消费比较

	上海	沈阳	西安	郑州	厦门	成都	长沙
1996 年体育消费/元	537.85	200.96	106.28	228.77	305.33	330.52	231.47
2002 年体育消费/元	907.99	349.31	329.82	412.99	515.06	476.41	422.11

来源：刘卫．提高边际消费倾向与扩大体育消费需求．北京体育大学学报，2005（2）：162

北京等地体育经营规模效益持续增长，体育健身休闲娱乐产业集群已基本形成，体育消费群体逐年扩增，体育市场颇具发展潜力，21 世纪初我国北京、广东等 7 省市体育产业生产总值已达 952.57 亿元，年增长情况如表 1-2 所示。

表 1-2 2002 年北京及部分省市体育产业经营就业人数发展状况年总产值

	总产值 (亿元)	年增长率 (%)	增加值 (亿元)	占 GDP 率 (%)	就业人 (万)	增长率 (%)	占就业人比例 (%)
广东	250.13	17.4	67.90	0.57	54.46	—	1.37
浙江	367.06	20.6	80.70	1.05	27.12	14.3	0.96
北京	128.43	20.7	52.90	1.70	6.70	19.6	0.97
辽宁	163.2	11.6	44.05	0.81	19.45	11.7	1.05
安徽	15.0	14.8	6.14	0.18	4.65	29.3	0.14
云南	20.53	21.6	5.78	0.26	0.67	21.6	0.03
四川	8.22	22.1	3.50	0.07	1.80	20.0	0.04
合计	952.57	—	261.24	—	114.85	—	—
平均值	—	18.39	—	—	—	19.43	—

来源：体育科学，2006（2）：4

2004 年北京成立体育休闲产业协会，会员 116 个，均是有一定实力的体育健身休闲娱乐相关实体，体育市场、体育经营已有一定的规模。然而体育经营理论匮乏，有体育经营知识的体育工作者十分缺乏，体育经营实践超前，缺乏理论指导，这些问题直接影响体育经营的发展，造成体育经营资源开发利用程度低，市场拓展能力不足，优质服务品牌服务甚微。这些问题在健身方面普遍存在，往往体育消费者在一个体育健身休闲场馆一次性消费后（购半年卡或年卡）立即到另一个体育

健身休闲场馆消费,同样也是一次性消费后再选择如意的体育健身休闲场馆。这其中缺乏经营管理,缺乏有体育经营知识人员的优质服务是体育消费者不断改变选择的重要原因,但消费者往往没因此而放弃体育消费,这也说明体育消费已逐渐成为部分人群生活内容不可缺少的组成部分。现在大多经营性体育健身休闲场馆,为了套住顾客都只售年卡或一年以上的卡,而较少从经营方法服务质量方面去分析问题,即便有经营者从这方面考虑,但缺乏体育经营理论知识,实践中难以把握住扭转不良经营的重点、方法步骤,例如有关经营分析(市场分析、风险分析、战略分析、价值链分析、过程抉择、效益分析等)、经营目标层次确立等问题均涉及经营专业知识,经营不可仅从表面现象随意行事。

随社会经济的发展,第三产业比重逐渐加大,人们对体育的多元需求、消费日益增长,体育市场快速发展,体育的经济功能日趋明显。一些发达国家美国、英国、意大利、德国、法国、日本、韩国等体育经营的产值在 GDP 来源排名中,已占了举足轻重的位置。随着我国社会主义市场经济体制的建立和国民经济的迅速发展,体育的性质结构也被重新认识、重新定性和定位,当代中国体育兼具事业和产业的性质,是事业和产业的复合体。

三、体育经营的概念

美国一些经营学者包括 Mullin 等对体育经营定义为:“满足体育消费者的需求欲望,通过相互交换来完成的一系列活动”^{〔1〕}。理解这一概念其消费者应包括:(1)直接消费体育用品;(2)消费体育服务;(3)社会组织消费(需求)体育人才。因此体育经营还包括了体育教育、培训等的经营。

我们认为,狭义的体育经营主要是针对体育及相关的市场筹划、营销、管理,诸如:体育用品市场经营、体育竞技表演市场经营、健身娱乐服务市场经营、体育旅游市场经营、市场中介市场经营、体育保险、彩票市场经营、体育媒介经营、体育人力资本市场经营、体育融资经营等,它不仅是体育用品、体育赛事、健身娱乐服务的经营,且还包括了围绕体育的经营。

广义的体育经营则是:合理筹划、谋略、运作人、财、物、时间、信息等各种资源;科学设计、生产适应体育及相关领域的市场需求;遵循体育市场规律特点,科学管理市场交换服务体系;为达到体育组织目标,切合实际地协调运营生产、营销、服务、消费,与内外环境保持动态平衡。这一概念反映了传统和现代的经营思

〔1〕 李明. 体育产业. 北京体育大学出版社, 2001. 143

想,结合了现代经营的价值观,体现了市场经营新理念——可持续发展、与发展环境相适应、以需定产。^[1]

广义体育经营指的服务是传统服务的发展,它不仅包括售后服务,保证产品质量,包换包退等,而且包括进行顾客需求满意情况调查、反馈,从而预期回报顾客;进行产品功能、性能介绍、使用演示,产品相关知识讲解培训,相关产品系列创新、开发情况的介绍等。目前有价值的体育经营综合论著十分缺乏,前瞻性的体育用品商业经营、体育赛事经营专著寥寥无几,然而体育经营相关的实践内容已大大超前,体育经营理论可谓稀缺。

第二节 经营理论体系

体育是人类的一项特殊的实践活动,有其自身的特点,例如竞技、技能与素质的人力资本特征;全球周期性的各类赛事;体育明星、名人的社会效应;体育活动、健身提升人力资本生产力要素,对经济、社会的良好效益影响等等。人们在体育实践过程中总结提炼出的、行之有效的体育经营方法——体育赛事的经营,体育明星作为产品广告代言人的经营,体育职业俱乐部、体育活动中心、体育健身俱乐部的经营等均有体育领域自身行业特点,不同于其他行业的经营。然而现代经营的思想理念、经营职能、原则、方法、技术,在各领域的共性应用知识,对体育经营、体育市场运营有重要的指导意义,它们都可为之所借鉴,可构成体育经营最基本的方法学基础。由此可见经营的基本理论是体育经营基础,学习体育经营必须了解经营的理论,本节主要讲述经营的基本理论。

一、经营思想

经营思想是贯穿体育组织经营活动全过程的指导思想,它是由一系列观念或观点构成的、对经营过程中各种关系的认识和态度的总和。体育组织最基本的经营思想,就是扬长避短、发挥优势,以优质产品和服务促消费需求,取得最大的社会效益和经济效益,这一思想表现于6个观念。

[1] 张力.新时期体育经营的探讨.中国第七届体育科学大会论文,2004