

体育俱乐部 经营管理实践

王 勇◎著



◆ 职业体育俱乐部、商业健身俱乐部、休闲健身俱乐部、青少年体育俱乐部、大学体育俱乐部、社区体育健身俱乐部……**门类齐全，浓缩精炼**

◆ 国安足球俱乐部、山东鲁能足球俱乐部、西班牙皇家马德里足球俱乐部、青岛健身俱乐部、英派斯健身俱乐部……**案例丰富，实用典型**



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

体育俱乐部 经营管理实践

王 勇◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

体育俱乐部经营管理实践 / 王勇著.

北京: 中国经济出版社, 2015. 7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3767 - 1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 052647 号

责任编辑 赵静宜

责任审读 贺 静

责任印制 巢新强

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京力信诚印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.5

字 数 223 千字

版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 次 2015 年 7 月第 1 次

定 价 56.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

前 言

休闲时代的来临带来了休闲观念和生活方式的转变，人们从事休闲活动的需求与日俱增，休闲成为人们关注的热点。体育的休闲化、娱乐化发展趋势日益明显，组织形式在进行调整。体育休闲娱乐活动是休闲活动的重要组成部分，俱乐部作为已经得到广泛认同的基层体育组织形式成为我国新时期体育改革发展的必然选择。

随着社会经济的不断发展，体育体制改革的深入，体育俱乐部作为市场经济的重要产物，近年来在我国迅猛发展，成为体育健身活动的重要载体。然而，我国关于体育俱乐部经营管理方面的文献资料还很少，为了弥补这样的缺憾，笔者写下了这本《体育俱乐部经营管理实践》。

本书在写作过程中以实用性、科学性为原则，注重反映体育俱乐部经营与管理的前沿知识。本书共分六章，分别对职业体育俱乐部、商业健身体育俱乐部、休闲健身体育俱乐部、青少年体育俱乐部、大学体育俱乐部和社区体育健身俱乐部进行探究，对它们的概念、经营管理内容和方式等进行系统全面的研究，并且在每一章理论知识写作的基础上，对体育俱乐部经营管理相关案例进行了分析。

本书在保证管理与经营基本理论知识连贯性的基础上，注重实践知识的介绍，以及相关的交叉学科知识与技能操作方法，力求浓缩精练，突出针对性、实用性和典型性。本书的写作目的是提高我国体育俱乐部经营与管理的理论水平和实践工作能力，以理论知识为基本内容，不断完善体育俱乐部经营与管理的知识结构和理论结构，做到知识性和实用性的统一。

本书在写作过程中，参阅引用了大量的文献资料，并得到许多专家、学者的指导，同时得到许多经营与管理体育俱乐部的前辈、同行的大力支



持与热情帮助，在此表示深深的谢意！

由于体育俱乐部经营与管理涉及内容极为广泛，发展更新较快，加上作者的水平和客观条件的限制，书中存在错误和不当之处在所难免，恳请广大读者多提宝贵意见，以便本书的修改和完善。

作者

2014 年 10 月

目 录

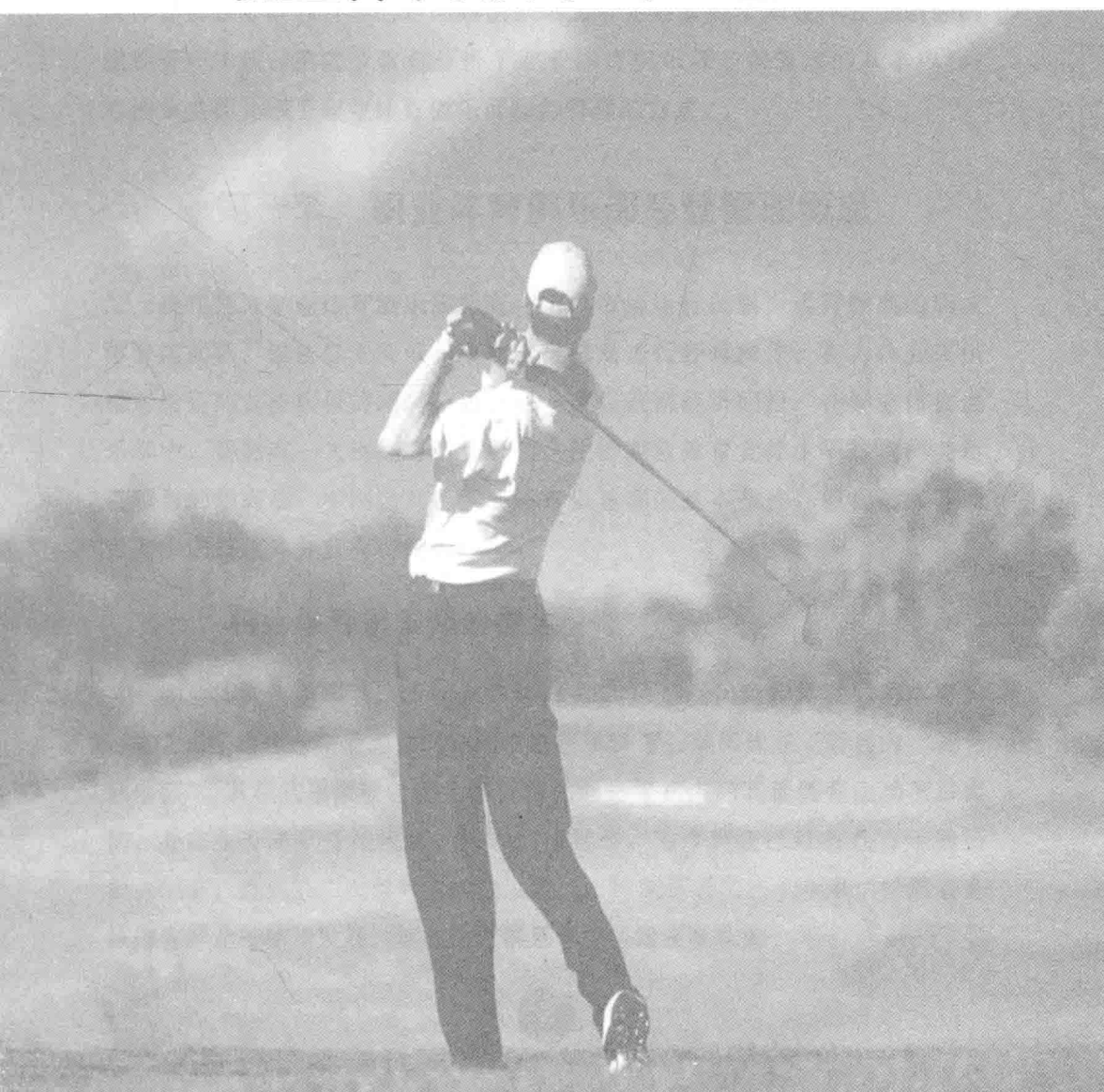
第一章 职业体育俱乐部经营管理	1
第一节 职业体育俱乐部经营管理概念	3
第二节 职业体育俱乐部的组织管理体系	7
第三节 职业体育俱乐部经营管理的基本内容	22
第四节 职业体育俱乐部经营管理的基本方式	35
第二章 商业健身体育俱乐部经营管理	49
第一节 商业健身体育俱乐部概述	51
第二节 商业健身体育俱乐部的发展概况	57
第三节 商业健身体育俱乐部的组织结构	65
第四节 商业健身体育俱乐部的运营管理与市场营销	76
第三章 休闲健身体育俱乐部经营管理	113
第一节 休闲健身体育俱乐部经营管理概述	115
第二节 休闲健身体育俱乐部的组织管理体系	117
第三节 休闲健身体育俱乐部经营管理的基本内容	122
第四节 休闲健身体育俱乐部经营管理的基本方式	130
第四章 青少年体育俱乐部经营管理	143
第一节 青少年体育俱乐部概述	145



第二节	我国青少年体育俱乐部的组织与管理体系	153
第三节	我国青少年体育俱乐部的运营管理	160
第五章	大学体育俱乐部经营管理	185
第一节	高校体育俱乐部概述	187
第二节	高校体育俱乐部的实施	189
第三节	大学生体育俱乐部的组织结构与管理	194
第四节	大学生体育俱乐部的绩效评估	200
第六章	社区体育健身俱乐部经营管理	209
第一节	社区体育健身俱乐部概述	211
第二节	社区体育健身俱乐部的经营与管理	213
参考文献		235
重要术语索引表		239

第一章

职业体育俱乐部经营管理





职业体育俱乐部是在市场经济的条件之下, 随着社会经济的不断发展而发展起来的。我国的职业体育俱乐部最早出现在 1993 年, 以足球运动项目为发展起点, 在短短的几年内成为我国体育产业的重要组成部分。本章主要对职业体育俱乐部的经营管理进行探究。

本章主要有四节的内容, 第一节主要介绍职业体育俱乐部的概念和职业体育俱乐部经营管理的基础知识; 第二节主要研究了职业体育俱乐部的组织管理体系; 第三节重点分析了职业体育俱乐部经营管理的基本内容; 第四节主要介绍了职业体育俱乐部经营管理的方式。

第一节 职业体育俱乐部经营管理概念

现代西方职业体育俱乐部拥有一个以市场运行机制为运行标准的职业体育运动队, 俱乐部主要依据市场运行机制进行经营操作, 在为社会提供精彩纷呈的竞技项目的同时, 通过商业运作获得经济回报。在职业体育俱乐部中, 要拥有一大批优秀运动员, 这使得职业体育竞技水平达到同类运动项目的最高端。中国已具备发展体育俱乐部的基本条件, 但在很多方面带有中国特色, 并且有待完善。

一、职业体育俱乐部的概念

职业体育俱乐部 (Professional Sport Club) 是现代竞技体育的基本组织形式, 最早产生于工业革命时期的西欧。1650 年, 英国成立了著名的“赛马俱乐部”。其模式逐渐被包含英国板球和拳击等在内的其他体育运动项目模仿, 并在欧美国家开始流行, 被人们所接受, 迄今为止已经有几百年的历史。但是, 直到第二次世界大战结束之后, 特别是近二三十年来, 伴随着竞技体育产业的稳步发展, 职业体育俱乐部才开始逐渐壮大。



关于职业体育俱乐部的含义，不同的国家和不同的学者有各自的理解，而且各个运动项目的规定也不尽相同。表 1-1 列出了各个国家对不同运动项目俱乐部的界定。

表 1-1 不同国家对不同运动项目俱乐部的界定

来源	概念
中国足球协会的《中国职业足球俱乐部的基本条件》	以足球产业为基础，具有企业法人资格，在中国足球协会会员协会注册，经中国足球协会审核并备案，拥有一支甲级足球队的足球俱乐部
西班牙的《体育法》	职业体育俱乐部界定为“体育股份公司”，并要求参加全国性职业比赛的职业队，必须遵照《体育法》组成体育股份公司
美国的相关规定	职业体育联盟是“体育界的卡特尔”，把职业体育俱乐部看成是高盈利的体育企业
2008—2009 年赛季中国男子篮球职业联赛俱乐部准入实施方案	中国男子篮球职业俱乐部必须为企业法人，并依照《中华人民共和国公司法》在国家工商行政管理部门正式登记为××篮球俱乐部有限责任公司或××篮球俱乐部股份有限公司，获得企业法人营业执照。俱乐部一线队伍国内球员在中国篮协注册必须达到 12 名，但最多不超过 16 名。俱乐部必须拥有或协议拥有一支不少于 12 名球员并在中国篮协注册的二线队伍
《美国职业橄榄球大联盟章程》关于联盟组成成员的相关规定	任何具有良好声望，以运作职业橄榄球俱乐部为宗旨的个人、联合体、公司或其他实体均具有成员资格。但是，不具有营利性质的公司、联合体、合作体、实体以及慈善组织都不具备成员资格
日本职业足球联赛	在日本工商注册的股份公司，且日本公民拥有 50% 以上的股份

从上述国内外对职业体育俱乐部的规定来看，所谓职业体育俱乐部是指由职业运动员组成，并且有资格参加职业运动竞赛的体育俱乐部。从本质上而言，它是一个形式比较独特的企业，主要是对高水平体育运动项目的竞赛和训练进行经营管理，并在此基础上，针对所经营的产品项目进行附属产品的开发经营，它的最终战略目标是利润最大化。



二、职业体育俱乐部经营管理的概念

（一）职业体育俱乐部经营管理的概念

职业体育俱乐部经营管理是指职业体育俱乐部的管理者通过一定方式的整合资源，以实现职业体育俱乐部目标的活动。职业体育俱乐部经营管理活动的实质是在遵循市场规律的前提下，根据社会和市场需要，结合俱乐部本身的实际，树立正确的经营思想，拟定自己的经营目标、经营方针、经营战略及实施途径，通过不断优化俱乐部内部管理结构和更加有效的内外资源整合，不断向市场推出更加优秀的以竞赛表演为中心的系列产品，从而不断提高俱乐部的经济效益和社会效益。

（二）职业体育俱乐部经营管理的基本要素

企业经营管理（Operation and Management of Business）指的是对企业的整个经营活动工作进行组织、决策、控制、计划和协调，并且对企业的员工进行正面的鼓励，以便实现它的目标和任务等系列工作的总称。

职业体育俱乐部是一种生产经营管理性质的企业，主要经营体育竞赛表演类的项目，它不仅仅具备一般企业所拥有的共同性质，还具备与其他第三产业和一般文化娱乐性企业不同的特征，因此，职业体育俱乐部在经营管理方面也与一般文化娱乐性的企业有所不同。

1. 资产的管理

资产指的是可作为生产中的要素被纳入到生产经营管理过程之中，并且能够带来一定的经济效益的财产。职业体育俱乐部的资源财产，是由高水平、高技能的体育运动员所构建的职业体育运动队伍，它的经济效益和社会效益主要来源于职业体育运动员竞技体育赛事表演的观赏性、娱乐性，可以很直白地说，如果没有体育运动员，就没有观众，也就不会有电视转播及赞助商。所以说，职业运动队和运动员的培养与管理对职业体育俱乐部的发展有着十分关键的作用，职业体育俱乐部的全部工作主要是围绕着运动员和球队的发展来展开及由此进行的一系列相关活动，例如，运动员的工资奖励等福利、运动员的工作合同、运动员的经营管理规章制



度、运动员的转会、运动员的形象包装与开发和体育后备人才的培养等，主要的目的都是促进这一重要资产能够被充分开发和利用，促进体育俱乐部资产的保值和增值。

2. 竞赛水平的经营管理

职业体育俱乐部所提供的服务商品主要是体育竞赛表演性质的娱乐服务活动。体育运动员在各种竞技赛事中所表现出来的体育运动技能是职业体育俱乐部生存和发展的手段。运动员在比赛中的表现可以理解为某种以体育运动竞技赛事为主要载体的特殊项目产品的品质与质量，所以说，体育俱乐部的竞技水平是俱乐部得以生存和发展的重要因素。如果体育俱乐部的竞技水平有了提高，那么体育俱乐部的知名度也会随之提高，这样，无形的资产就会升值，经营管理领域才会拓宽和发展，在经济方面的良性循环才会形成。

3. 俱乐部之间的合作管理

竞赛必须有对手的参与，自身无法构成对抗，体育竞赛也是如此，只有水平相当，对抗才激烈，比赛结果才会有不确定性，才能吸引更多的观众。体育竞赛的对抗性决定了职业体育俱乐部的生产经营管理活动与其他企业不同。一个企业可能会自己独立生产经营某种性质特殊的产品，因为这个原因产生的垄断地位可能带来具有垄断性质的利润。职业体育俱乐部则与之不同，它要求每个俱乐部必须共同生产经营管理一个产品，即竞赛活动。因此，职业体育俱乐部要更好地实现产品的生产经营，就必须建立起协调、合作又相互制约的关系，解决好一系列问题。

4. 无形资产的经营管理

职业体育俱乐部的经营管理包含的主要内容是职业体育俱乐部的无形资产管理。职业体育俱乐部无形资产主要包括俱乐部的场地、队服、冠名权、电视转播权、球星广告开发权和俱乐部的标志物使用权等，即便是俱乐部的门票销售和实物产品也同俱乐部的无形资产有着一定的关系。其实物产品是随着俱乐部的社会知名度产生的，随着其市场品位和市场竞争力的提升，俱乐部也收获到了超出产品实际价值的附加值。



第二节 职业体育俱乐部的组织管理体系

职业体育俱乐部要想健康、高效、有序的运转，就必须要有科学合理的组织管理体系和组织机构，配备高技能、高素质的各阶层管理人才和工作人员，制定严格的岗位责任制度和管理制度。只有在科学、严谨的组织管理的基础之上，才能使企业的市场竞争能力有所提高，以获得最大的经济效益和社会效益。

一、职业体育俱乐部独立经济实体的性质定位

（一）职业体育俱乐部是独立的法人实体企业

职业体育俱乐部是企业，这一判断早已被国内外学者证实，它是一个独立的经济实体和经营单位，有独立的管理机构和管理方式。职业体育俱乐部在符合条件的情况下向协会进行登记注册，即可拥有法人享有的各项义务和权利。在经济方面自己筹备资金、自己经营管理、自己承担盈利和亏损，并且要按照国家的相关规定缴付一定的税收和利润。职业体育俱乐部在国家政策法规的规定范围之内进行经营管理和竞争活动，它的经营管理活动同时受法律法规的保护和约束。

准确地讲，职业体育俱乐部的项目产品主要是以竞技性表演类项目为主，它的生产活动主要是以人力资源开发为核心内容，具体包括：投资方提供器材、场地、运营的资本和具备操作性知识的生产工作者；教练是生产劳动力产品和竞赛产品，经过人力资源的开发来扩大然后再进行生产；管理人员则是进行比赛相关衍生物的开发和经营，促进职业体育俱乐部资源和价值的最大化发展；体育运动员既是商品的生产者，也可以作为商品来进行买卖。其中，各要素在俱乐部的管理性框架中统一。

（二）职业体育俱乐部的独特性

虽然职业体育俱乐部是企业，但它毕竟不同于其他企业，它的管理和经营具有其独特性，因为竞赛产品的生产不同于其他物质产品的生产，与



文化产品的生产也有很大的区别。运动员的管理与一般工人的管理不同,经营以无形资产开发为主,俱乐部无形资产的形成主要是对运动员和管理人员的专业能力的培养,以形成良好的品牌和商誉,吸引观众的消费。所以说,职业体育俱乐部是一个依靠人力资源来经营管理的体育组织,运动员则是职业体育俱乐部中最宝贵的资产,有着它独一无二的特征。

正是因为职业体育俱乐部在具备独立法人性质的同时又有着它自身的独特性,因此在实际的管理操作过程中必然存在着信息的不对称,在信息不对称的情况下难以避免地存在“搭便车”的行为,为此,国内外一些成功的职业体育俱乐部经过不断摸索与改进,同时运用市场机制和内部激励机制,形成了一些适合职业体育俱乐部自身发展的组织管理模式。

(三) 职业体育俱乐部组织管理机构的设置

职业体育俱乐部是一个具有法人资格、能够承担民事责任的经济实体机构,其自身具有较为明确的组织管理机构。一般情况下,职业体育俱乐部的组织结构由董事会和一些职能部门组成。职业体育俱乐部的主席负责俱乐部董事会的领导工作,职业体育俱乐部的总经理负责运动员、办公室、经营部和财务部等职能部门的管理工作,并且对董事会直接负责。职业体育俱乐部的董事会主要是由俱乐部自身的代表或者股东构成,他们对俱乐部发展中的系列问题有决策权。职业体育俱乐部的主席是由董事会直接指派或者推选,一般由投资最多的一方或者它指定的代表来担任。董事会聘请的总经理主要是对俱乐部的运作和日常事务进行操作。与此同时,职业体育俱乐部还配备了业务活动的主要职能部门,例如,宣传公关部门主要负责公关、宣传和广告等业务,体育运动管理部门主要负责职业体育俱乐部球队的赛事训练工作,办公室主要处理俱乐部的行政性事务,会员管理部门主要处理俱乐部与球迷之间的关系等,这些职能部门均对总经理负责。

二、职业体育俱乐部的组织机构

既然足球俱乐部是经济实体,那么足球俱乐部的组织机构必然是按企



业管理模式进行设计的。世界各国的足球俱乐部因规模、层次的不同，基本结构会有所差异，但一般的组织机构基本一致，我国也大体如此。如德国曼海姆足球俱乐部中有3个重要人物：分别是主席（董事长）、总经理与职业运动队的主教练，即主席（或董事长）、总经理和职业队主教练。主席（或董事长）主要负责把控全局及整个职业体育俱乐部的管理工作，不仅仅要具备很强的经济实力，还要有绝对的权威。总经理主要承担整个俱乐部的比赛事宜和日常事务的处理工作，值得一提的是，总经理是由董事会或者董事长直接任命的。总经理不仅应该是经济管理的专家，还应该是足球行家，是一个不仅要保障俱乐部的收入，还要使球队赢球的大管家。主要负责运动员与教练员之间合同的签订，比赛奖金的发放与球队内部各类问题的处理等。对于球队买卖球员的问题，教练员拥有话语权，可以提出个人的看法和意见，但最终的决策权还是掌握在俱乐部总经理手中。此外，他还负责对外的多项事务，如与赞助商签订合同、租借体育场、与社会公众的联系等。

职业体育俱乐部共设立5个部门，分别负责管理某一方面的事务。体育部主要负责管理运动队；财会部主要负责租用体育场、门票和商店等工作；会员部主要负责俱乐部会员活动的组织、开展、管理等工作；市场部主要负责对外关系的联络，其中包括广告和赞助商等；法律部主要处理与俱乐部有关的各类法律问题等。在这些部门中，体育部是最大的机构。

职业足球俱乐部的主教练是举足轻重的人物。他负责全队与训练和竞赛有关的一切事务，包括物色、选拔和淘汰运动员；制订比赛、训练规划和计划；设计和实施技术、战术、身体素质、心理和智能等方面的训练；确定比赛战略和战术以及参加比赛的运动员的人选，并进行现场指导；负责运动员的恢复以及必要的生活管理和监督；保证球队在比赛中赢球，取得好成绩。如果时间允许，他还要观看青少年队的比赛，同青少年队的教练员一起商讨，提出自己对训练的建议和对队员的看法等。职业队的主教练有责任也有权力对业余队和青少年队的训练、比赛及如何发展进行干预，但职业队教练员不为这些队设计、制订发展规划，各个队的具体训练计划、内容、方法等都由各队教练员自己安排。



职业队的助理教练工作较为单一，主要是按主教练的布置，协助其完成具体工作，包括准备活动、布置场地、训练器材等。同时也进行一些临场的统计和队员的各种文件、资料、档案等的管理工作。

职业队的队医、按摩师主要是为队员训练时、比赛后提供按摩及队员受伤时的处理，以及在比赛中或比赛后，为队员提供配制好的运动饮料。此外，运动员和按摩师之间的关系一般都比较融洽，运动员有什么知心话都愿意和按摩师交谈，因此，按摩师又身兼运动心理师，利用按摩的机会对运动员做些心理疏导工作。

此外，还有一些其他管理人员，主要负责准备训练和比赛的器材及其他杂事。

三、职业体育俱乐部的管理体系

（一）职业体育俱乐部的一般经营管理模式

1. 各级管理者职责

职业体育俱乐部的一般经营管理可分为三级经营管理模式，如图 1-1 所示。最上层是全国性质的项目协会，中层是本项目职业体育俱乐部联盟，最基层是各地方职业体育俱乐部。其具体职责分别如下：

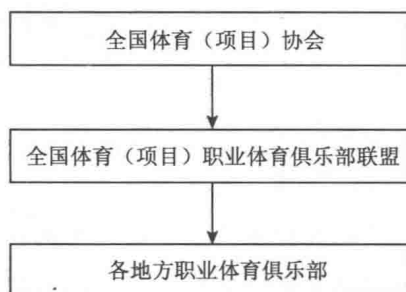


图 1-1 职业体育俱乐部一般经营管理模式

（1）全国体育（项目）协会的职责

全国体育（项目）协会的职责主要是提出各种政策、法规。

（2）全国体育（项目）职业体育俱乐部联盟的职责