



北京市高等教育精品教材立项项目

主 编 刘平江
副主编 相建华 王佃娥 王良玉

体育俱乐部的经营与管理



北京航空航天大学出版社



北京市高等教育精品教材立项项目

体育俱乐部的经营与管理

主编 刘平江

副主编 相建华 王佃娥 王良玉

北京航空航天大学出版社

内 容 简 介

本书旨在通过对体育俱乐部的概念、起源、意义、特征、管理和经营等基本概念和基本原理的介绍,结合我国体育俱乐部的现状及体育俱乐部的发展趋势,使学生正确认识体育俱乐部的功能,掌握体育俱乐部管理与经营的运作程序、方法和手段;提高体育俱乐部管理的意识和能力;学会经营体育俱乐部的方式方法。同时,通过大量的案例分析和评述,加强理论与实践的联系,提高学生的实践意识和分析能力。

本书中涉及的俱乐部分为营利性体育俱乐部和非营利性体育俱乐部,内容主要包括:职业体育俱乐部的经营与管理,健身体育俱乐部的经营与管理,青少年体育俱乐部的经营与管理,社区体育俱乐部的经营与管理和体育俱乐部的财务管理。

本书可作为普通高等学校体育及其他专业选修课以及社会体育工作者的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

体育俱乐部的经营与管理/刘平江主编. —北京:北京
航空航天大学出版社,2009.5

ISBN 978-7-81124-582-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 204732 号

体育俱乐部的经营与管理

主 编 刘平江

副主编 相建华 王佃娥 王良玉

责任编辑 魏军艳

*

北京航空航天大学出版社出版发行

北京市海淀区学院路 37 号(100191) 发行部电话:010-82317024 传真:010-82328026

http://www.buaapress.com.cn E-mail:bbpress@263.net

北京市媛明印刷厂印装 各地书店经销

*

开本:787×960 1/16 印张:13 字数:291 千字

2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷 印数:3 000 册

ISBN 978-7-81124-582-0 定价:22.80 元

前 言

随着社会经济的发展,体育体制的改革,体育俱乐部作为市场经济的产物,近年来在我国发展迅速,成为体育运动、健身活动的载体。然而,我国普通高等院校体育专业还缺乏相应的教材,这实为憾事。为了弥补这样的遗憾,我们编写了这本教材。

本书在编写过程中,以科学性、实用性为原则,注重反映体育俱乐部经营与管理的前沿知识。本书的特色如下:介绍了经营性的职业体育俱乐部、商业健身体育俱乐部,非营利性的青少年体育俱乐部、社区体育俱乐部,以及体育俱乐部的财务管理。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,力求浓缩精炼,突出针对性、实用性和典型性。本书的编写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,以本科生在工作中应知、应会、应用的理论和实践为基本内容,力求拓宽学生的视野,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,尽量符合我国体育俱乐部的现实状况和本科生实际需要。

本书由首都体育学院刘平江担任主编并统稿,各章编写人员分工如下:第一章和第二章由王佃娥(天津体育学院)编写;第三章和第四章由相建华(山西大学体育学院)编写;第五章和第六章由刘平江(首都体育学院)编写;第七章由王良玉(北京体育大学)编写。

本书除作为普通高等院校体育专业教材外,还可作为社会体育工作者的参考用书。

本书在编写过程中,参阅引用了大量文献资料,并得到许多专家、学者的指导和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!

体育俱乐部经营与管理涉及内容极为广泛,且发展更新较快,由于我们的水平和客观条件的限制,疏漏之处敬请广大读者指正。

编 者

2009年1月

目 录

第一章 职业体育俱乐部

第一节 职业体育俱乐部概述.....	1
一、职业体育俱乐部的概念与性质	1
二、职业体育的特点	2
第二节 职业体育俱乐部的历史与发展.....	3
一、国外职业体育俱乐部的历史与发展	3
二、我国职业体育俱乐部的历史与发展	8
思考题	14

第二章 职业体育俱乐部的经营与管理

第一节 职业体育俱乐部的组织机构	15
第二节 职业体育俱乐部的管理体系	16
一、职业体育俱乐部的一般经营管理模式	16
二、我国职业体育俱乐部的经营管理模式	24
第三节 职业体育俱乐部无形资产的经营与管理	25
一、职业体育俱乐部的生产经营特征	25
二、无形资产的经营	28
第四节 职业体育俱乐部的注册与运动员转会	33
一、注 册	33
二、转 会	38
思考题	46

第三章 商业健身房

第一节 商业健身房的定义与类型	47
一、商业健身房概述	47
二、商业健身房的类型	47
三、商业健身房组织机构的设置	48
第二节 商业健身房的健身器材设备与配置	54
一、商业健身房的健身器材设备	54
二、商业健身房健身器材设备的配置原则	73

三、商业健身房健身器材的配置	74
四、中国星级健身房健身器材配置标准	75
第三节 商业健身房环境的设计与布局	79
一、商业健身房环境设计与布局的基本原则	79
二、商业健身房设计与布局的一般要求	80
三、商业健身房内区域位置设计的一般要求	83
四、商业健身房配套设施设计与布局的一般要求	84
五、残疾人无障碍设施与保护设施	86
第四节 商业健身房健身器材和设施的管理	87
一、商业健身房健身器材的维护与保养	87
二、商业健身房健身器材的修理方法	95
三、商业健身房健身器材和设施的维护保养规范	98
思考题	100

第四章 商业健身房的经营与管理

第一节 私人教练员的管理	101
一、私人教练员的定义	101
二、私人教练员的工作特点	101
三、私人教练员的服务理念	102
四、私人教练员的沟通技巧	111
五、私人教练员服务纠纷防范与调解技巧	123
第二节 会籍顾问的管理	127
一、会籍顾问的定义	127
二、会籍顾问的促销技巧	129
三、会籍顾问的公关与服务技巧	140
第三节 会员的管理	147
一、会员的定义	147
二、会员的消费心理和属性	147
三、会员档案应用与管理策略	150
思考题	157

第五章 青少年体育俱乐部的经营与管理

第一节 青少年体育俱乐部概述	158
一、国内外青少年体育俱乐部的发展	158

二、青少年体育俱乐部开展的目的意义	158
第二节 我国青少年体育俱乐部的开展	160
一、青少年体育俱乐部开展活动要求	160
二、统一标志	161
三、扶持资金使用	161
四、青少年体育俱乐部财务工作管理制度	161
第三节 青少年体育俱乐部的基本特征	161
一、非营利性机构的特征	161
二、组织机构的特征	162
三、青少年体育俱乐部管理的服务性特征	163
第四节 青少年体育俱乐部的经营与管理	165
一、青少年体育俱乐部的管理	165
二、青少年体育俱乐部的核心服务内容	170
思考题	171

第六章 社区体育健身俱乐部的经营与管理

第一节 社区体育健身俱乐部概述	172
一、社区的概念	172
二、社区体育健身俱乐部的概念	172
三、社区体育健身俱乐部的基本特征	173
四、社区体育健身俱乐部的目的和任务	174
五、我国社区体育健身俱乐部的创建	174
第二节 社区体育健身俱乐部的经营与管理	175
一、社区体育健身俱乐部的管理要求	175
二、社区体育健身俱乐部的运营方式	175
三、社区体育健身俱乐部的组建形式、经营类型和管理模式	176
四、社区体育健身俱乐部经费筹集模式	178
五、社区体育健身俱乐部的场馆与器材建设模式	179
六、社区体育健身俱乐部指导员队伍建设	180
七、社区体育健身俱乐部管理机制	181
八、社区体育健身俱乐部具体运作模式	185
思考题	187

第七章 体育俱乐部的财务管理

第一节 营利性体育俱乐部的财务管理·····	188
一、财务管理的概念·····	188
二、营利性体育俱乐部财务管理的目标·····	188
三、营利性体育俱乐部财务管理的职能·····	189
四、营利性体育俱乐部财务管理的内容·····	190
五、营利性体育俱乐部财务管理的原则·····	191
六、营利性体育俱乐部财务管理制度的制定·····	191
第二节 非营利性体育俱乐部的财务管理·····	193
一、非营利体育俱乐部的财务管理目标及特征·····	193
二、非营利体育俱乐部财务管理的内容·····	194
三、非营利体育俱乐部可持续发展的财务策略·····	196
思考题·····	198
参考文献·····	199

第一章 职业体育俱乐部

第一节 职业体育俱乐部概述

一、职业体育俱乐部的概念与性质

关于职业体育俱乐部的界定,目前尚无权威的说法。不同的学者从不同的角度有各自的理解,各个运动项目的规定也不尽相同。中国足球协会在《中国职业足球俱乐部的基本条件》中对职业足球俱乐部的界定是:“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职业俱乐部。”中国足球协会在《中国足球协会注册工作管理暂行规定》中对职业俱乐部的注册条件做了如下规定:

(1) 必须拥有一支甲级队,且有不少于 11 名在本俱乐部注册的职业运动员;

(2) 必须至少建立所有权归本俱乐部的 U-21、U-19、U-17 年龄组的梯队各一支,并保证参加中国足球协会每年主办的各类比赛;

(3) 必须是独立企业法人,注册资本不少于人民币 1 000 万元;

(4) 必须有办公地点、专职工作人员、教练员和医生,有自己的训练场地、宿舍和恢复设施,有可保证使用的能容纳不少于 3 万人的无广告比赛场地;

(5) 拥有作为社区文化体育活动中心的俱乐部会员,积极参与和组织以足球为主的各项社区文化体育活动。

西班牙《体育法》中把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。其活动范围、登记注册办法、最低资本金、股票持有人的条件及股票最高限额、公司管理机构、财产转让等在《体育法》中均有明确规定。

美国人一直把职业体育联盟看成是“体育界的卡特尔”,把职业体育俱乐部看成是高赢利的体育企业,并认为职业体育俱乐部作为营利性机构与非营利性俱乐部的最大区别是“会员”到“客户”的转变。20 世纪 90 年代以来,商业性的体育俱乐部在德国迅速发展,德国人把这类俱乐部称之为“商业性的体育企业”,其收费标准一般要高于非营利性俱乐部的 5 倍以上。意大利早在 1968 年开展“足球改革”时,就把当时所有的职业足球俱乐部全部转变为公司。

因此,从国内外职业体育的现状看,所谓职业体育俱乐部是指具有企业法人资格的、拥有职业运动员组成的、有资格参加全国职业队联赛的职业运动队的体育俱乐部。按性质又可分为非营利性和营利性两种类型。

非营利性职业体育俱乐部大都是从业余体育俱乐部中分化出来的。而且是“一部两制”，即除了拥有一个完全按市场机制运行的职业运动队外，其余主体部分和一般业余体育俱乐部大同小异。这类职业体育俱乐部按市场机制经营职业运动队的主要目的不是为了营利，而是为了创收，解决职业运动员的生计、训练和比赛问题。因此，所谓非营利性职业体育俱乐部实质上是指这类俱乐部中的职业运动队。欧洲大多数职业体育俱乐部都属于这一类型。

营利性职业体育俱乐部则完全是按市场经济机制经营的、赤裸裸地以竞赛为手段、以营利为目的的商业组织。美国大多数职业体育俱乐部都属于这一类型。非营利性职业体育俱乐部的运行机制有一个致命弱点，那就是根据传统规定，俱乐部的主席及理事会和董事会的成员等主要负责人都是业余兼职，不领取薪金。俱乐部的所有财产都是集体所有，所有收入只能用于俱乐部本身的开支，赚了任何人都无权参与分红，因而亏了也就无人承担赔偿责任，而靠别人“输血”。这一机制的本质属“大锅饭”范畴，既不自负盈亏，又没有严格的责任制。其结果只能是绝大多数俱乐部都只赔不赚或负债经营，极大地妨碍了职业运动的发展。近年来在欧洲以足球为突破口，掀起了一股股份制化的高潮。这标志着非营利性职业体育俱乐部的运行机制正向营利性职业体育俱乐部靠拢。上述两种类型的职业体育俱乐部均属于经济组织系统，严格按照市场经济的竞争、价格和供需三大规律来经营专项竞技体育。由于它在扩大体育影响、促进运动成绩提高和满足广大体育爱好者的观赏需要、促进国民经济发展等方面发挥了巨大的作用，因而近年来发展很快。除了在一些发达国家和具有这方面传统的国家继续向高度和精度进军外，在其他许多国家和地区也得到了迅速的发展。所涉及的运动项目除了足球、篮球、冰球、网球、赛车、拳击、橄榄球和棒球等之外，近来还向羽毛球、排球、乒乓球项目等方面发展。

二、职业体育的特点

职业体育是近代体育发展中为满足人们通过观赏竞技表演获得享受需要，出现的以竞技运动表现作为谋生手段的职业劳动者，以他们为基础逐渐联系起来形成的职业体育俱乐部，在各国再由职业体育俱乐部这种体育服务生产组织逐渐联系起来形成的具有国际联系的一种服务性产业。一般来讲职业体育具有以下特点：

1. 职业体育的商业性

在职业体育中，运动员自身已成为物化了的体育商品，已经完完全全商品化了，就是运动员自身的价值完全通过经济形式体现出来。获取收入（报酬）的多少，是由他（或他们）在体育消费者（观众、听众）面前展示的演技（体育竞技能力）水平来确定的。因此，可以说演技水平（运动员的体育竞技能力）是决定体育商品（运动员）价值的一个直接因素。所以，这个体育商品（运动员）还必须具有“能够使体育消费者（观众、听众）感动，与体育消费者（观众、听众）同欢共乐”等方面的人际感情沟通能力和临场经验。显然，要具备这种能力和经验，单纯地依靠演技（体育竞技能力）是远远不够的，还必须依靠运动场的环境，运动员在体育消费者心目中的形

象,运动员自身的人格魅力,临场与观众的情感交流发挥,比赛前共同期待的焦虑和比赛胜利后共同喜悦的欢呼等等诸如此类的各种各样因素。

2. 职业体育的娱乐性

职业体育是为了满足人们通过观赏竞技表演获得享受需要而产生的。因此,职业体育表现出了强烈的娱乐性特点,如:①职业体育比赛能满足人们特别是球迷对体育美如饥似渴的观赏需求。精彩的体育比赛具有德智体美勇的高度统一性、秒表面前人人平等的真正公平性、千姿百态、起伏跌宕的戏剧性、稍纵即逝的机遇性,“你死我活”的尖锐对抗性、胜败难以预料的悬念性、观众强烈的倾向性、高低胜负的即时显示性、简单明了的雅俗共赏性、千钧一发的惊险性、战术配合的高度默契性、音乐色彩力与美的完美协调性、观众与运动员之间的感情共通性等特点,其丰富和强烈的程度是其他任何一种美所无法比拟的,因而极具魅力和刺激,常常令观众如痴如醉,如癡如狂。②职业体育俱乐部不仅关心球迷的心理感受,而且善于在主场营造“家”的氛围,如 NBA 各职业俱乐部对主场气氛的包装以及对赛前、赛中及赛后各环节的娱乐性安排,从思想上、心理上真正建立起消费者对企业及其产品的认同和归属感。

3. 职业体育的社会性

4. 职业体育的国际性

在转播技术日新月异的今天,高水平的职业体育不仅在国内产生重大影响,而且产生重大的国际影响。因此,训练竞赛水平高的职业俱乐部不仅能开拓国内市场,还能借助电视转播、网络转播以及在国内联赛的间歇期在全球任何国家和地区搞商业性比赛,进军国际市场,充分展示职业体育的国际性特点。

第二节 职业体育俱乐部的历史与发展

一、国外职业体育俱乐部的历史与发展

(一) 职业体育俱乐部产生的历史背景

1. 产业革命和殖民过程中出现的体育俱乐部为职业体育俱乐部的出现奠定基础

1850 年以后,产业革命的发展、公假日的推行、火车的出现为资产阶级参与消遣提供了经济、时间、交通等条件。于是,新兴资产阶级在 19 世纪中叶开始组织各种比赛。如世界上第一个登山协会——伦敦登山俱乐部就是在此背景下由约翰·鲍尔于 1857 年创办的,澳大利亚于 1862 年、瑞士和意大利于 1866 年、德国于 1869 年也相继成立了登山俱乐部。殖民地官员和军人基于政治原因或为了消遣,开始参加当地的竞技项目。他们在印度参加草地曲棍球、在北美参加印第安人的长曲棍球比赛。这些运动随后被带回他们所在的国家,并成立了俱乐部。1861 年在英国出现了第一个曲棍球俱乐部。此外在加拿大开始流行板球和橄榄球,在澳大利亚成立了游泳、板球和马术俱乐部。

美国竞技运动的繁荣被称为该国“19 世纪末世界革命”的最重要标志之一。当时的探险热,各校间的竞争和个人主义教育等因素促成了这一切。19 世纪后期,高校的田径、棒球等项目明星受欢迎的程度甚至超过了同类项目的职业运动员。

综上所述,产业革命过程中兴起的资产阶级的生活要求促生了业余体育俱乐部;殖民地的军人出于政治和消遣目的参与当地的竞技运动促进了体育俱乐部的形成。

2. 体操运动的兴替与竞技运动的兴起为职业体育俱乐部创造了条件

在英国形成以竞技运动和游戏为主的学校体育、社会体育的同时,欧洲大陆则发展了民族体操运动。杨氏体操体系在德国、意大利、捷克、波兰和保加利亚等进入资产阶级民族解放和统一运动的国家得到了很快的发展,体操俱乐部纷纷成立。但 19 世纪 70 年代以后,资本主义进入垄断阶段,出现了对体操的非议。生活节奏和情感需要已经发生变化的资产阶级认为,现代社会的竞技运动较之分解孤立的体操动作更能满足人们的体育需要。

在 19 世纪末至 20 世纪初的 20 年,竞技运动与侧重发展体操的资产阶级民族运动、有组织地实施的学校体育教学在全世界开展起来。继英美之后,其他发达国家的统治集团也开始承认,现代运动不仅是一种消遣,而且是一种在其他方面有益的活动。医生、学者、军界人士等都关注运动和娱乐。运动的组织形式和竞赛活动随之广泛发展,可谓包罗万象,各种类型的新型运动俱乐部得以成立。

3. 娱乐活动的阶级趋同为职业体育俱乐部的生存提供了社会环境

在 19 世纪中期的英国,城市中大量出现了露天活动场地。到外地去度假也逐渐在城市中等阶级中流行,爬山、钓鱼、野营、远足等户外活动随之兴起。19 世纪下半叶,妇女也参加到户外活动的行列中,90 年代出现了妇女参与的自行车俱乐部。

19 世纪,工人运动的积极分子开始鼓吹“自尊”,它改变了工人阶级原有的酗酒、殴斗等坏习惯。19 世纪中后期,英国工人开始模仿资产阶级的休闲方式,不仅到原先为富有阶层修建的体育休闲场所进行锻炼,而且开辟新的运动项目。19 世纪 40 年代英国对公众游戏的禁令取消后,足球在非公开的私立学校再度兴起,1863 年足球与橄榄球严格区分以后,足球运动改变了野蛮粗俗形象,迅速演变为一项深受各界欢迎的集体运动项目。从 1885 年起,校外出现了几十个业余的和靠比赛获得收益的足球俱乐部。19 世纪末,由于生活水平的提高,工人阶级的娱乐方式愈加向中等阶级接近,20 世纪初,国家开始干预分配领域更促进了这种趋同。

正是体育和娱乐活动的阶级趋同为竞技体育的发展提供了表演者和观赏者之间的良性关系,进而为职业体育俱乐部的产生和发展提供了良好的社会环境。

4. 体育越出学校和贵族圈子为职业体育俱乐部的产生提供了可能

学校体育的社会化也促使体育俱乐部大量出现。19 世纪后期,体育运动越出学校和贵族圈子,并且在资产阶级和劳动者的社会组织(娱乐场、俱乐部、读书组、工人宿舍)中大力传播,这在主要盛行体操运动的国家(比利时、德国、奥匈帝国和斯堪的纳维亚各国)表现最为突出。英国、美国的体育运动则大部分是按照独立的运动协会原则形成的,板球、棒球、划船、自行车、

田径、橄榄球和篮球俱乐部便是其发展的源泉。在英国、美国、意大利、荷兰、法国、斯堪的纳维亚半岛、南美、澳大利亚以及加拿大,成立体育俱乐部之风盛行。

19 世纪的工业城市中,机器大工业的负面效应开始显现。工人、小商人、小业主的生活节奏几乎为机器劳动和无休止的竞争所控制,再加上环境恶化,地价飞涨使得游戏场逐步丧失,绝大部分人被迫中断原有的运动传统。于是,这时期的许多体育活动开始承担起了社会自我调节的作用,它通过各种人和集体直接接触的形式(野游组织、体操传授、建立公共水滨浴场、划船旅游、周末自行车野游、定期性比赛、童子军运动而开展活动。体育俱乐部就是在 19 世纪后期娱乐体制的发展过程中大量出现的。随着科学技术的发展,工程师和技术员、公务人员多了起来,他们找寻工余后能用来娱乐消遣和消除紧张状态的身体活动形式。同时,资产阶级统治集团也逐渐感到:花钱去维护可靠的、受过职业训练的工人比起用新手去摸索要划算得多。于是“社会街区”活动得以开展。1884 年在伦敦、1887 年在纽约开展的这类活动使最早的一批运动俱乐部开办起来。德国于 1880 年组建第一个工厂体操团体。法国、德国、英国和意大利的自行车和汽车工业部门创建了厂属运动团体,这些团体都有自己企业的特色,并进行表演和宣传。其他工业部门也竞相效仿。在德国和匈牙利,各企业的足球俱乐部联合成了一个独立的联合会。

资产阶级提倡和支持工人阶级组建体育俱乐部,不仅为日后职业体育俱乐部的成立准备了强大的经济和组织条件,而且为职业运动员的产生孕育了优良的土壤。

5. 娱乐活动的商业化趋势直接促使了职业体育俱乐部的产生

如果说前述原因只是为职业体育俱乐部的产生提供了可能条件的话,而娱乐活动的商业化趋势则是促使职业体育俱乐部产生的直接原因。19 世纪时,英国各种娱乐活动都发展很快,但都沾染上商业化风气。在中等阶级占优势的时候,文学、艺术、体育都在向商品化发展,并随之摆脱了贵族的垄断,在广大群众中找到了市场。由于这个原因,19 世纪孕育了许多伟大的文学家和艺术家。职业体育俱乐部也在这个过程中得到发展。19 世纪中叶,当时的英国业余选手已经被明确禁止获得奖金。该国随之出现了一大批以门票收入为生活来源的职业板球、拳击、网球和划船俱乐部和运动员。美国第一支职业体育代表队是 1869 年成立的职业棒球队,从此,美国开始有组织地开展职业体育,陆续成立了职业拳击、马术队。德国、法国、意大利、荷兰和俄国等国在这一时期也出现了营利性的职业体育运动。

1860 年,英国各地广泛开展了橄榄球运动。1895 年,国际橄榄球运动协会分裂,北英建立了自己的运动协会,它一开始就主张接纳和承认职业性的运动员,并对职业性和业余橄榄球比赛作出规则上的区分。从此,橄榄球比赛分为业余和职业两种。橄榄球运动传入美国以后,立即出现了一大批职业性和业余性的俱乐部,1861 年美国南北战争之前,美国有几百支棒垒球队。1869 年,美国辛辛那提“红袜”队决定将从棒球比赛中获利的情况公之于众,该队在公众的否定态度下坚持职业性,并获得了成功。1871 年 3 月 17 日成立了国家职业棒球联合会,一些业余队也改为职业队。同年在美国纽约还出现了第一个职业性的棒垒球协会——蒲拉耶斯

职业性棒垒球运动协会,该协会一直活动到1876年成立“棒垒球全国协会”为止。1902年,美国的“棒垒球全国协会”、“棒垒球美洲协会”和其他一些棒垒球协会组织共同制定了这项运动的统一规则。

除了1893年加拿大蒙特利尔创办了世界性的职业冰球赛和1895年8月美国举行首场有酬金的橄榄球比赛之外,19世纪末20世纪初还成立了大批职业足球俱乐部。如1891年,佩那罗尔足球俱乐部成立,1899年11月,西班牙巴塞罗那足球俱乐部成立。

(二) 职业体育俱乐部的产生

19世纪60年代一些职业运动员为了训练和比赛的需要,也相继成立了一些职业体育俱乐部。于是出现了业余体育俱乐部和职业体育俱乐部两大系列。开始时职业体育俱乐部的数量很少,职业运动员地位低下,收入微薄。如果说年轻力壮时尚能勉强糊口的话,到了人老体衰或遇有伤病时则生活无着落,沿街乞讨甚至饿毙街头的现象时有发生,因而职业体育俱乐部的处境非常艰难。但是,由于职业体育俱乐部顺应市场经济的潮流,富有活力,特别是随着时间的推移,原有的业余体育俱乐部中有一些经不住市场经济的冲击,而退出业余体育俱乐部的行列,从而壮大了职业体育俱乐部的队伍,导致职业体育俱乐部和业余体育俱乐部的激烈较量中逐步从被排斥、被压抑的状态中解放出来,形成了和业余体育俱乐部分庭抗礼、并驾齐驱的崭新局面。下面以在世界范围内职业化程度最高、影响最大的足球为例加以说明。

英国是现代足球的发祥地,早在1857年就建成了世界上第一个业余足球俱乐部。但是,随着足球水平的提高和竞赛的日益激烈化,对足球运动员的要求越来越高,仅仅依靠业余时间进行训练和比赛,他们已经感到力不从心。再者,有些球员没有固定职业,有的虽有固定职业,但是由于训练和比赛占用过多时间或者为老板所不容,或者因而影响了他们的工资收入,导致他们的生活和职业都受到了威胁,并进而削弱了他们训练和比赛的积极性。面对这一严峻现实,英格兰的谢菲尔德星期三足球俱乐部早在1876年就率先从苏格兰购进职业球员詹姆斯·兰充实自己的球队,从而首开职业足球的先河。接着,布莱克本流浪者和达温这两家足球俱乐部又步其后尘,从苏格兰购进一大批职业球员,使得实力大增。布队甚至于1882年一举夺得英格兰足球杯赛亚军。它们的崛起遭到其他业余足球俱乐部的反对,纷纷向英格兰足协提出指控。而深明大义的英足协从实际出发,于1885年果断地作出决定,正式承认职业足球的合法地位,从而为职业足球的发展大开绿灯,有力地促进了英格兰足球水平的提高。首批实行职业足球的俱乐部之一布莱克本流浪者队春风得意,在1884年、1885年、1886年、1890年和1891年5次夺得英格兰足球杯赛冠军,1912年和1914年两度夺得英格兰足球联赛冠军,成为英国显赫一时的一流强队。但此举从一开始就遭到正统业余派的坚决反对,直到1907年它们终于愤而退出英格兰足协,另立山头成立了一个业余足球联盟。从而形成了职业和业余两个足球组织对峙的局面。

在英国首先发难的职业足球,开始时在世界上也被视为邪端。当带有职业性质的英国队从1908年奥运会首次设足球比赛开始连续两届获取奥运会冠军后,受到其他纯业余足球国家

的指责。国际奥委会和国际足联迫于压力,决定禁止英国职业球员参赛。英国被迫派出一支业余队参加 1920 年奥运会。结果出师不利,首轮就被挪威队以 3:1 淘汰。英国对此大为恼火,英伦三岛的 4 个足协愤而退出国际足联。由于职业足球符合足球发展的规律,面对市场,将比赛和观众的观赏进行等价交换,既解决了球员的经济问题,又提高了比赛的水平,满足了球迷们日益增长的观赏需要,显示出其强大的生命力,同时也深受广大球迷的喜爱,因此从 1926 年起西班牙首先响应,接着法国、意大利和南美的阿根廷、智利、巴西、乌拉圭等国,也相继于 1939 年前正式开展职业足球。到 1948 年后又有 12 个国家加入职业足球的行列。甚至连当时社会主义国家中的南斯拉夫也不甘寂寞而步上述国家的后尘,成为国际职业足球大家庭的一员。由于职业足球的声势日益增大,国际足联终于接受许多国家的要求,决定从 1930 年起举办一个四年一度的不分职业与业余,而实际上是职业足球大行其道的世界足球锦标赛(后改名为足球世界杯赛),从而使职业足球得到世界的正式承认。目前,职业足球已在世界五大洲近 60 个国家和地区开花结果。

此外,原有的广大业余足球俱乐部由于受到职业足球俱乐部的强大优势的冲击,加上“业余原则”和足球运动的发展以及运动员的生活、职业、出路、动力等问题之间的矛盾日益尖锐,使得它们的生存和发展受到严重威胁,迫使它们不得不进行一些改革。例如隐蔽地采取服装、伙食和误工津贴的方式给予一些物质报酬。但这样做名不正、言不顺,而且杯水车薪,难以解决运动员的实际困难,更谈不上有效地刺激运动员的敬业精神了。后来随着矛盾的不断升级,经过广大业余足球俱乐部及运动员的斗争,促使高层领导决定采用职业队联赛制使运动员的职业公开化、合法化。于是除了原先的少数职业足球俱乐部外,又从业余足球俱乐部中分化出一批水平较高的俱乐部,构成了现在的非营利性职业足球俱乐部体系。

(三) 职业体育俱乐部的发展

在 20 世纪 70 年代之前,职业体育的开展主要集中在美国、英国等西方发达国家,其他国家尽管也不同程度开展了职业体育,但因社会经济条件的制约而发展缓慢。长期以来,以国际奥委会为代表的国际体育组织对职业体育实行歧视、隔离和排挤政策,大多数职业体育项目无国际组织,局限于国内的活动空间,只有足球、网球、拳击、高尔夫等个别项目的职业化超过国家或地区的范围。20 世纪 80 年代开始,国际奥委会对职业体育的态度有了根本性转变。1980 年国际奥委会从《奥林匹克宪章》中删除了“业余原则”的规定;1986 年至 1989 年期间,足球、马术、田径、冰球、网球、篮球等国际体育组织先后允许职业运动员参加奥运会。随后,一些项目的职业运动员参加了奥运会,标志着职业体育已开始被纳入奥林匹克运动体系,成为国际体育运动的重要组成部分,这极大地促进了职业体育的发展,使职业体育成为竞技体育发展的新趋势。

美国是职业体育最发达的国度,故仅以美国为例来说明职业体育俱乐部的发展。20 世纪 70 年代以后,观众对职业体育比赛的兴趣日趋增长,广播电视转播费不断上升,使职业体育成为有利可图的产业。新兴的职业联盟与老联盟之间展开激烈的竞争,并用高薪吸引明星运动

员,使职业体育俱乐部的运作表现出传统产业的特征。“自 70 年代中期以来,国家职业体育发生巨大变化,进入经济上的黄金时代,俱乐部收入的增加使球队的价值增加了 10 倍,集体项目的职业球员已位于社会上收入最高的阶层。”进入 20 世纪 90 年代,俱乐部的收入和球员工资的增长开始放慢,观众的增长率也趋缓,俱乐部球员工资的继续增长使俱乐部支出攀升,导致支出增长快于收入。然而,美国职业体育俱乐部的发展面临诸如劳资关系紧张、经济滑坡、球场暴力、运动员酗酒、赌博、吸毒或滥用药物等一些问题。D·R·霍华德从俱乐部经济角度指出了美国四大职业体育联盟及俱乐部存在的三个问题:所有联盟的净收入持续下降,一些俱乐部出现亏损或赤字,俱乐部新增收益中的债务负担加重,有近 1/3 的俱乐部承受着它们实际价值 50% 以上的债务;依靠出售或出租赛场豪华包厢来支付债务,租借包厢的收入在俱乐部经济收入结构中的比重日趋增加;比赛门票价格不断上涨,影响观众上座率。他认为美国四大职业体育联盟正在由成熟期走向衰退期。

目前,美国的职业棒球、冰球、篮球、橄榄球等四个项目已成为美国最主要的职业体育项目,它们不断拓宽市场,扩大经济来源渠道,已成为每年经营额达近百亿美元的体育产业,这将形成一个巨大的职业体育市场。

二、我国职业体育俱乐部的历史与发展

(一) 我国职业体育俱乐部的产生

新中国成立以来,竞技体育管理模式一直采用政府体育行政主管部门直接管理的方式,高水平的竞技体育主要由国家体委和各省市体委的体工队来运作。所以,直到 20 世纪 80 年代初期,我国只有高水平运动队,而没有高水平的职业体育俱乐部。80 年代中后期,尽管在体育界出现了一股运动队与企业“联姻”的热潮,但这一时期体委与企业联办往往是市长、省长或部长从中撮合,动机是解决各级体委办队经费的不足,企业出资并不指望从运动队获得回报,而是希望从政府获得各种各样的优惠政策。所以,这一时期我国仍然没有真正意义上的职业体育俱乐部。

1992 年国家体委召开了研讨体育体制改革的中山会议,随后发布了《关于深化体育改革的决定》,提出了体育改革的总目标:“改变原来在计划经济体制下,单纯依靠国家和主要依靠行政手段办体育的高度集中的体育体制,建立与社会主义市场经济相适应的,符合现代体育运动规律,国家调控,依托社会,有自我发展活力的体育体制和良性循环的运行机制,形成国家办与社会办相结合、集中与分散相结合的格局。力争在本世纪末初步建立具有中国特色的社会主义体育新体制。”体育改革的基本任务是实现体育的生活化、普遍化、社会化、科学化和法制化,提出竞技体育要推进运动项目协会实体化,以足球为突破口,部分项目向职业化过渡,逐步与国际惯例接轨。

1992 年 6 月,在北京红山口召开全国足球工作会议之后,足球项目率先进入以“体制改革与机制转换为核心,以协会实体化、俱乐部制和产业开发为重点”的历史阶段,并成为整个体育

改革的突破口。1993年,上海、大连、广州等11个足球试点城市以体委与企业联办的形式建立了职业足球俱乐部。广东健力宝有限公司、上海大众汽车有限公司、广州奇星药业厂等第一批企业投资足球俱乐部,投资金额都超过百万元,有的高达数百万元,注册资金达千万元。同年,中国足协尝试性举办了首次采用主客场制的中国足球俱乐部锦标赛;对各俱乐部和职业、半职业运动员及教练员实行了注册登记;讨论并颁发了《中国足协章程》、《中国足协俱乐部章程》、《关于人才交流的若干规定》、《关于竞赛管理的规定》等法规性文件。这些文件涉及俱乐部会员制度、运动员工作合同、转会、比赛许可证、注册、保险制度以及俱乐部财务管理制度等方面。根据这些制度,职业足球俱乐部的性质为具有独立法人资格的经济实体或具有相对独立法人资格的事业实体;用运动员合同来体现社会主义市场经济条件下运动员与俱乐部的关系,明确“运动员以自己的技能作为有价商品投入足球市场,这种特殊商品的价值,以运动员个人在比赛中的影响力和实用技能高低为尺度”;将运动员转会作为俱乐部运作机制转换,增强内在发展动力的重要手段,制定转会规则与转会费计算办法,实行有限度的转会,如每一赛季允许国内转会人员最多为5人,吸收国外转会人员最多限定注册5人,上场3人;设置俱乐部会计机构,建立财务制度,制定俱乐部资金筹集、利润与分配以及终止清算等规定;制定运动员保险、赛场观众意外伤害保险等制度。这些制度的建立与实施,标志着中国职业足球俱乐部开始走上与专业运动队有本质区别的全新的发展轨道,也反映出在社会转型期的历史条件下推行职业体育俱乐部制是一项极其艰苦的制度创新。

1994年4月,万宝路全国足球甲级联赛揭幕,甲A与甲B共有24家俱乐部参加,标志着职业足球俱乐部正式开始运作。1995年,中国足协进而提出职业足球俱乐部的两大任务:一是俱乐部要逐步向具有法人资格的经济实体过渡,朝着自我管理、自我发展的方向迈进;二是注重机制转换,加强制度建设,要求各俱乐部应充分理解和遵守中国足协推出的各项规章制度,结合俱乐部的实际情况加以补充、修改,加强市场开发,完善梯队建设,完善财务制度与奖惩制度。同时又颁发了运动员体测、足球比赛纪律、商业性比赛管理办法、比赛监督、教练员岗位培训、裁判员违纪处罚等规章制度。随着社会各界的积极参与,足球俱乐部的推进十分迅速,人们对俱乐部制度的实施抱有很大信心与希望。足球需要继续改革,改革的任务已由破坏传统体制转入构建新体制。然而,由于改革整体缺乏力度,改革的均衡性和推进的协同性出现差异,使新的运行机制极不平衡,在将俱乐部推进市场的同时,无法控制足球运行的总态势。在1996—1998年期间,足球俱乐部的运作出现一系列问题:一是中国国家队在国际重大比赛中未实现预定目标,反映出足球整体水平不高,社会意见很大,甚至怀疑俱乐部改革的方向;二是一些俱乐部为了追求比赛成绩,不顾市场收入的实际,滥发奖金与大幅度增加工资,相互攀比,破坏了正常的分配原则;三是在运动员转会中出现大量违规行为,扰乱了运动员转会的正常秩序和合理流动,破坏了公平竞争;四是一些俱乐部急功近利,短期行为明显,造成后备人才供求关系严重失调;五是赛风不正,消极比赛、裁判不公现象时常出现,引起社会不满;六是一些重大关系没有纳入法制轨道,导致了一些矛盾。到1998年,中国足球俱乐部进入困难时期。