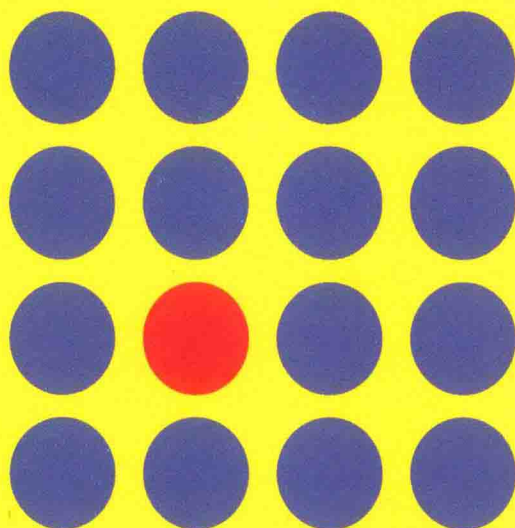


中国体育博士文丛

中国职业排球俱乐部 商业模式研究

付 群 著



北京体育大学出版社

中国体育博士文丛

中国职业排球俱乐部商业 模式研究

付 群 著

北京体育大学出版社

策划编辑 孙宇辉
责任编辑 孙宇辉
审稿编辑 李 飞
责任校对 王子涵
版式设计 博文宏图

图书在版编目 (CIP) 数据

中国职业排球俱乐部商业模式研究/付群著. -- 北京:
北京体育大学出版社, 2016. 11

ISBN 978 - 7 - 5644 - 2478 - 7

I. ①中… II. ①付… III. ①排球 - 俱乐部 - 商业模式 - 研究 - 中国 IV. ①G842. 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 303707 号

中国职业排球俱乐部商业模式研究 付 群 著

出 版	北京体育大学出版社
地 址	北京海淀区信息路 48 号
邮 编	100084
邮 购 部	北京体育大学出版社读者服务部 010 - 62989432
发 行 部	010 - 62989320
网 址	http: //cbs. bsu. edu. cn
印 刷	北京京华虎彩印刷有限公司
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
成品尺寸	235 毫米×157 毫米
印 张	15. 5
字 数	216 千字

2017 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 54. 00 元

(本书因印制装订质量不合格本社发行部负责调换)

摘 要

自我国排球联赛实行职业化改革以来,联赛的发展取得一定进步,但总体来看,并没有实现突破,管理体制不善、运行机制不活、融资渠道不畅、盈利渠道狭窄等问题依旧制约着联赛及俱乐部的发展。作为职业排球联赛,除了提升排球运动水平外,还应当实现经济效益的提升。然而直到目前,我国的职业排球联赛的经济效应远远没有达到职业体育应当实现的价值和作用。因此对我国职业排球俱乐部商业模式进行研究对我国职业排球俱乐部的发展具有比较重要的理论价值和现实意义。本研究采用实地考察等研究方法对我国排球俱乐部的商业模式进行研究,研究结论如下。

1. 职业排球俱乐部商业模式是指职业排球俱乐部为了实现自身价值和客户价值,通过整合职业排球俱乐部相关资源而进行的各项基础性活动的体系。

2. 中国职业排球俱乐部拥有众多利益相关群体,包括内部和外部两部分。内部利益相关群体包括运动员、教练员、管理人员等,外部利益相关群体包括媒体、赞助商、球迷等。

3. 中国职业排球俱乐部以公私联合资本投入融资模式和非实体化俱乐部管理模式为主,运营模式主要包括内外援引进、待遇和福利提升、加强转播和报道等方式,营销上主要通过名帅名将吸引大众眼球、票务销售线上线下相结合、充分做好球迷服务等措施和手段,冠名赞助成为俱乐部主要的盈利渠道。

4. 中国职业排球俱乐部商业模式发展中存在投入规模小、盈利渠道狭窄、后备人才梯队建设不足等问题,究其原因主要有三个方面。政府层面:体制不顺,机制不活,动力不足;社会层面:认识不足,基础不牢,需求不旺;行业层面:起步较晚,资源匮乏,运作不力。

5. 推进管理体制改革,推动运动员转会市场,成立中国职业排球联盟;鼓励和引导社会资本投资,积极申请体育产业发展引导金,通过发行股票拓宽融资渠道;合理选择比赛场馆,积极引进优秀内外援,优化赛程赛制,增加联赛奖金额度;门票销售线上线下相结合,引导球迷参与体育消费,推动球迷协会的建设与发展将是我国职业排球俱乐部商业模式优化的主要途径。

6. 社会资本投入融资模式和企业自主运营式俱乐部将是我国排球俱乐部融资和管理的主要形式,高水平教练及外援的引入、转播报道、后备人才梯队建设、福利待遇将继续受到重视,消费者服务及权益回报成为职业排球俱乐部关注的焦点,门票、版权、冠名赞助将成为俱乐部盈利的三大关键渠道。

关键词: 中国; 职业排球联赛; 职业排球俱乐部; 商业模式

Abstract

Chinese Volleyball League achieved some progress since the implementation of the professional reform of Chinese Volleyball League, but overall, it did not achieve a breakthrough, poor management system, prim operation mechanism, sluggish financing channels and narrow profitable channels still restricts the development of the league and club. As a professional volleyball league, in addition to improve the level of volleyball, it also should realize the promotion of economic efficiency, however, until now, the economic effects of China's Professional Volleyball League did not run up to the value and effect should be realized in the professional sport. Therefore, studying of the business model of professional volleyball club in China has important theoretical value and practical significance to the development of China's professional volleyball club. This study used literature, comparative analysis method, case analysis and other research methods to study the business model of China's professional volleyball club. Research conclusions are as follows.

1. Professional volleyball club business model, which refers to the basic activities system implemented by the professional volleyball clubs in order to realize their own value and customer value through the integration related resources of professional volleyball club.

2. China professional volleyball clubs have a large number of stakeholders, including the internal and external. Internal stakeholders contain athletes,

coaches, managers, external stakeholders contain media, sponsors, fans and so on.

3. Public - private joint capital investment mode and non - materialized club are mainly financing model and management model of Chinese professional volleyball club. Operation model mainly consist of introduction of foreign aid, promotion of welfare, strengthening the broadcast and reports etc. And Marshal star to attract the public eye, ticket sales online and offline combination, do a good job of fan service and other means are main ideas of marketing. Sponsorship of club is the main channel of profit.

4. Small size of investment, narrow profit channel, lack of reserve talent team construction are existing problems of business models of Chinese professional volleyball club because of three main reasons. Government level; the system is not smooth, the mechanism does not live and the power is insufficient. Social level; lack of awareness, unstable foundation, un - exuberant demand. Profession level; a late start, lack of resources, ineffective operation.

5. Promoting the reform of the management system, promoting the athlete transfer market, the establishing the company; encouraging and guiding social capital to invest, actively applying for the guide gold of sports industry development, broadening the financing channels through the issuance of shares; choosing reasonable venue, actively introducing outstanding foreign aid, Scheduling optimization system, increasing the amount of League bonus; ticket sales online and offline combined, guiding the fans to participate in sports consumption, promoting the construction and development of the volleyball club fans Association will be the main ways to optimize the business model of Chinese professional volleyball clubs.

6. Social capital investment financing mode and enterprise operated type club will be the main form of financing and management of volleyball club of China in the future. Introducing high level coaches and foreign aid, broadcasting, constructing of reserve talent team and elevating fringe benefits will con-

tinue to be regarded with attention ,consumer services and returning on equity will be focused by the Chinese Professional Volleyball Clubs ,tickets ,copy-rights ,title sponsorship will become three key profitable channels of club.

Key words: China ; professional volleyball League ; professional volleyball club ;business model

目 录

1	绪 论	(1)
1.1	研究背景与选题意义	(1)
1.2	研究对象与研究方法	(5)
1.3	技术路线与创新点	(9)
2	文献综述	(11)
2.1	排球俱乐部相关研究	(11)
2.2	其他运动俱乐部相关研究	(20)
2.3	商业模式相关研究	(34)
2.4	职业排球俱乐部商业模式相关研究	(43)
3	职业排球俱乐部商业模式基本概述	(48)
3.1	职业排球运动的起源与发展	(48)
3.2	职业排球俱乐部商业模式研究的理论基础	(51)
3.3	职业排球俱乐部商业模式相关概念的界定	(52)
3.4	职业排球俱乐部的分类及特征	(58)
3.5	职业排球俱乐部商业开发的价值	(60)

4	中国职业排球俱乐部商业模式发展环境分析	(63)
4.1	宏观环境分析	(63)
4.2	中观环境分析	(70)
4.3	微观环境分析	(76)
5	中国职业排球俱乐部供应链分析	(83)
5.1	利益相关群体分析	(83)
5.2	供应链分析	(85)
6	中国职业排球联赛及俱乐部发展现状	(94)
6.1	俱乐部数量分析	(94)
6.2	联赛比赛场次分析	(95)
6.3	俱乐部成绩分析	(96)
6.4	俱乐部投入规模分析	(98)
6.5	联赛上座率和上座人数分析	(100)
6.6	俱乐部冠名分析	(101)
6.7	联赛比分统计分析	(103)
7	中国职业排球俱乐部商业模式诊断	(105)
7.1	融资模式分析	(105)
7.2	管理模式分析	(108)
7.3	运营模式分析	(110)
7.4	营销模式分析	(118)
7.5	盈利模式分析	(124)

8	中国排球俱乐部商业模式典型案例	(129)
8.1	广东恒大排球俱乐部商业模式分析	(129)
8.2	江苏中天排球俱乐部商业模式分析	(136)
8.3	北京汽车排球俱乐部商业模式分析	(144)
9	中国职业排球俱乐部商业模式存在的问题及原因 ...	(153)
9.1	存在问题	(153)
9.2	基本原因	(162)
10	中国职业排球俱乐部商业模式的优化和再造	(172)
10.1	管理模式优化	(172)
10.2	融资模式优化	(175)
10.3	运营模式优化	(178)
10.4	营销模式优化	(186)
10.5	盈利模式优化	(188)
11	中国职业排球俱乐部商业模式发展的趋势	(191)
11.1	社会资本投入融资将是未来我国职业排球俱乐部的主流模式	(191)
11.2	企业自主运营式俱乐部将是我国排球俱乐部管理发展的 重要方向	(192)
11.3	外援引入、转播报道、后备人才培养、福利待遇继续受重视	(193)

11.4 消费者服务及权益回报成为职业排球俱乐部关注的焦点	(194)
11.5 门票、版权、冠名赞助将成为俱乐部盈利的三大关键渠道	(195)
12 总结与研究展望	(197)
12.1 论文研究的主要结论	(197)
12.2 论文研究的不足与展望	(200)
致 谢	(202)
参考文献	(204)
附 录	(213)
附录 A 中国职业排球俱乐部商业模式研究的访谈提纲	(213)
附录 B 2009—2015 中国职业排球联赛女排俱乐部转播数据	(215)
附录 C 2009—2015 中国职业排球联赛男排俱乐部转播数据	(216)
附录 D 2009—2015 中国职业排球联赛比赛场次统计数据	(217)
附录 E 2009—2016 中国职业排球俱乐部历年冠名赞助统计	(219)
附录 F 2009—2015 中国职业排球俱乐部上座人数原始数据	(220)

附录 G	2009—2015 中国职业排球俱乐部上座率原始数据	(221)
附录 H	2009—2015 中国职业排球俱乐部场馆容量原始数据	(222)
附录 I	2009—2015 中国职业排球俱乐部媒体到场原始数据	(223)
附录 J	2009—2015 中国职业排球俱乐部主场评分原始数据	(225)
附录 K	2009—2016 中国职业排球俱乐部外援引进原始数据	(227)
附录 L	2009—2015 中国职业排球俱乐部比分统计原始数据	(229)
附录 M	中国职业排球俱乐部联赛排名原始数据	(230)
在读期间发表的学术论文与研究成果		(231)

1 绪 论

1.1 研究背景与选题意义

1.1.1 研究背景

1.1.1.1 政府政策支持力度空前

近年来,体育产业发展受到各级政府高度重视,2011 年国务院办公厅出台了《关于加快发展体育产业的指导意见》(国办发〔2010〕22 号),提到要“充分发挥体育产业在调结构、促转型、惠民生等方面的积极作用”,2011 年国家体育总局颁布了《体育产业“十二五”规划》和《体育事业“十二五”规划》,将竞赛表演提到重要位置,文件中同时提到“以体育竞赛表演业、体育健身休闲业等为先导,加大扶持力度,完善产业政策体系、实现可持续发展;引导体育竞赛业健康有序发展,努力打造有影响力、有特色的赛事品牌”。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〔2014〕46 号)(简称 46 号文件),46 号文件的出台,意味着体育产业的发展被放到体育发展的突出位置,给蓬勃发展的体育产业又注入了新的动力。46 号文件中明确提到“抓好潜力产业,以足球、篮球、排球三大球为切入点,加快发展普及性广、关注度高、

市场空间大的集体项目,推动产业向纵深发展”^[1],在此背景下,职业排球联赛及各职业排球俱乐部迎来重要发展机遇,种种有利政策的出台无疑给发展低迷的排球运动注入了新的发展动力。

1. 1. 1. 2 我国职业排球运动发展低迷

众所周知,我国排球运动发展水平较高,在特定历史时期,还有着辉煌的战绩,为国家争得无数荣誉。尤其是中国女排,在各体育项目和体育团队中表现极为突出,曾在1981—1986年间的世界杯和世界赛中实现了“五连冠”,在2003—2005年间的世界杯和奥运会比赛中三度夺冠,截至2016年总共九度登上世界冠军的宝座。即使如此,排球运动在我国的发展依然很不理想,在我国五大联赛中,职业排球联赛的影响力和受欢迎程度远低于乒乓球超级联赛和羽毛球超级联赛,更不用说长期以来备受青睐的足球联赛和篮球联赛。另外,由于我国职业排球联赛与国外相比,在制度化水平、管理和运营的专业化水平、服务媒体和球迷水平、联赛和俱乐部社会责任感等方面都与国外的联赛有着较大差距,无法为广大的赞助商、投资商及消费者提供高水平的服务和娱乐产品,不能最大限度地开拓职业排球市场。在这样一种现实条件下,搞清楚我国职业排球发展存在的问题,剖析其出现问题的原因,对其商业模式进行设计和优化的意义深远。

1. 1. 1. 3 我国职业排球俱乐部发展良莠不齐

自1996年开始,中国职业排球联赛开始进行职业化改革,其间历经坎坷。从专业队向职业队过渡的这段时期,国家体育总局及其排球运动管理中心等部门采取诸多措施进行改革,虽然“稳中有升”,但发展总不尽人意,没能实现突破,基本上依旧处在摸索的阶段。截至目前,除了上海、北京、八一等俱乐部,绝大部分俱乐部还无法独立发展,其中,真正采用市场化管理体制进行运营的也不多,除了少数几

[1] 国务院关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见[J],辽宁省人民政府公报,2014,20:5-11+24.

个俱乐部经营状况良好,能够实现自我造血之外,大部分俱乐部难以自负盈亏。在全国体育产业大发展的时代背景下,我国排球产业化和职业排球大发展将是大势所趋,只有管理体制合理、融资渠道多元、运营模式独到、销售模式灵活的职业排球俱乐部才具有核心竞争力,才能在日益激烈的竞争中拥有一席之地。因此,如何提高各职业排球俱乐部的经营管理水平、如何平衡各俱乐部之间的差距,创新商业模式迫在眉睫。

1.1.1.4 我国整体经济下滑和经济结构调整

改革开放以来,我国经济实现了飞跃式的发展,截至2011年,国民生产总值年均增长超过8个百分点,其中,2005—2011年间,国民生产总值年均超过9个百分点,可是自2011年以来,国民经济出现较大滑坡,从2011年的9.5%下降到2014年的7.0%,中央政府及各地方政府已经充分认识经济下滑的现状,积极采取一系列的政策和措施,进行经济发展转型和经济结构调整。2014年10月国务院颁布的《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》就是一个重要信号,促进体育产业快速发展是我国经济结构调整和发展方式优化的重要内容^[1]。作为体育产业重要组成部分的竞赛表演业又是体育产业发展的重中之重,对于体育产业整体水平的提升至关重要,作为目前我国五大联赛的职业排球联赛及各俱乐部有责任为体育产业整体的发展贡献力量,成为我国经济发展中的一个新的经济增长点,所以,职业排球联赛和职业排球俱乐部如何发展、如何设置商业模式以及如何进行商业模式的优化和完善至关重要。

[1] 叶锋,马宁.江苏省高校足球运动开展情况调查报告[J].文体用品与科技,2015,06:25-26.

1.1.2 选题意义

自我国排球实现职业化以来,已有快20年的时间,但我国排球并没有因为实行了职业化改革而获得突破性的发展,管理体制不善、运行机制不活、融资渠道不活、盈利渠道狭窄等问题依旧制约着联赛及俱乐部的发展,这不得不引起专家学者们重视和关注。2014年10月,国务院印发了《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》,这意味着发展体育产业、拉动体育消费已经成为我国体育工作的新目标。作为职业排球,除了提升排球运动成绩之外,还应当实现经济效益的提升。但直到目前,我国的职业排球所带来的经济效应远远没有实现职业体育、商业体育应当实现的价值和应当发挥的作用。对我国职业排球进行研究,尤其是对其商业模式进行研究,梳理清晰我国职业排球俱乐部商业模式的基本现状,找出各职业排球俱乐部商业模式存在的问题、发展的制约因素、成功的经验及失败的教训,提出我国职业排球俱乐部商业模式发展的优化策略,对我国职业排球俱乐部和职业排球联赛的健康发展具有重要意义。本研究将运用文献资料法、比较分析法、个案分析法等研究方法对我国排球俱乐部的商业模式进行研究,以期为我国职业排球发展提供有价值的参考和借鉴。研究结果具有一定的理论价值与实践意义。

第一,通过本研究有利于进一步认清我国职业排球俱乐部发展的现状,有利于更清晰地梳理清近20年来我国职业排球发展的基本脉络,更有利于预测我国职业排球俱乐部未来的发展趋势和市场前景,尤其是我国职业排球商业模式发展的前景。

第二,研究分析和探讨了“职业排球”“商业模式”等相关概念的内涵及其外延,将“商业模式”的基本理念引入到我国职业排球运动的理论研究和实践中,不仅对我国排球领域发展具有一定的借鉴作用和参考价值,同时对我国体育产业的发展也具有一定的启迪意义,它既是对“商业模式”相关理论研究成果的一种拓展和延伸,更是“商业模式”服务于体育产业实际运营的一种重要体现。