

体育软科学系列丛书之五(2002—1)

北京体育大学管理学院

《美国体育管理理论与实践》编译组

# 体育软科学 研究成果汇编



美国体育管理  
理论与实践

□ 国家体育总局政策法规司编

国家体育总局局管体育软科学研究项目  
(项目号 364SS01072)

# **美国体育管理理论与实践**

国外体育社会科学最新成果译丛(一)

北京体育大学管理学院  
《美国体育管理理论与实践》编译组

## 目 录

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 译 序 .....                 | ( 1 ) |
| 第一章 美国体育管理的起源与发展 .....    | (13)  |
| 第二章 体育管理中的营销原则 .....      | (31)  |
| 第三章 财务理论在体育管理中的运用 .....   | (55)  |
| 第四章 法律原则在体育产业中的实践 .....   | (75)  |
| 第五章 伦理学原则在体育管理中的运用 .....  | (103) |
| 第六章 大学生体育 .....           | (121) |
| 第七章 美国职业体育 .....          | (133) |
| 第八章 设施管理 .....            | (161) |
| 第九章 赛事管理 .....            | (175) |
| 第十章 体育与媒体 .....           | (191) |
| 第十一章 体育经纪人 .....          | (215) |
| 第十二章 体育用品产业和特许产品的销售 ..... | (245) |
| 第十三章 娱乐体育管理 .....         | (275) |

## 译 序

### —

本书根据美国莉沙·P·马思特瑞乐克斯、卡罗·A·巴尔、玛丽·A·汉姆斯文等人所著《体育管理原则与实践》一书编译而成。原著实际上将美国体育分为学校体育、职业体育和娱乐体育三个部分来论述美国的体育管理。作者在第一章回顾了美国体育管理产生和发展的历史，在第二章至第五章论述了上述三个部分中单个学校、职业或业余体育俱乐部和大众娱乐健身俱乐部，特别是职业体育俱乐部管理面对的市场经营、财务管理、管理中的法律实践和伦理原理运用等问题。然后，用了八章的篇幅分别对这些经营实体的管理进行了讨论，其中，围绕职业体育俱乐部管理的内容占了六章。与我们这些年闻见的其他美国人介绍的体育管理相似，本书也以举例说明管理体育会遇到什么事情，怎样处理这些事情。听起来实在，在中国对号入座却难。按国内通常的说法，以往我们接触的美国体育管理大多偏于所谓微观体育管理。但是，本书有所不同，作者对所有各章的讨论均从它所

涉及问题的历史回顾开始，基本沿着发展线索进行，不仅有微观的，而且广泛涉及到美国体育的一些层次更高、更一般的有价值的资料。所以，全书较为概括地反映了19世纪以来美国体育管理乃至美国体育发展的基本状况，这是我们选择翻译这本书的重要原因。

现代体育是人类社会生活中大规模的社会实践，是社会这种规模宏大的文化系统的整体性行为。同现代一切其他大规模生产、经济活动一样，这种大规模实践活动之所以成为可能，不仅不能离开管理，而且其宏大的规模本身就是由日益科学的管理所造就的。所以近代以来，各国体育发展都说明社会拥有的体育管理能力乃是社会发展体育的整体能力系统的主要内在要素，体育的发展是各国社会在体育管理和体育技术这两个不同层面的活动中拥有的实践能力共同作用的过程。不了解近代以来各国体育发展中存在的这种结构性运动，就不能正确估计和评价近、现代体育的发展，尤其不能解释现代体育发展的原因，无法弄清发展是怎样发生和进行的，因而不能理解现代体育。在今日之世界，美国体育当属最发达之流，本书作者自觉或不自觉地在这种基本结构的基础上对近代以来美国体育发展的事实进行了分析。在我们看来，本书因此超出了体育管理这个专门领域研究的意义。它有利于我们正确认识工业革命后，在社会的城市化、市民（大众）文化兴起和发展的进程中，在市场经济制度下体育发展的规律。这无疑对我们研究中国体育改革具有启发意义。

## 二

本书给人的一个很强的印象是，进入 19 世纪后，一部美国的体育史在很大程度上就是美国体育产业产生、发展和壮大的历史。近代以来，美国体育始终是在市场经济制度中依据市场逻辑发展的或者说是与现代市场经济一起发展起来的。市场经济如同水银泄地无孔不入，哪里有需求，哪里有钱赚，就在哪里做生意。19 世纪随着美国社会大众文化的兴起和发展，人们的体育需求不断增长，社会出现了以营利为目的、专门为人们提供体育服务以满足他们体育需求的生产组织。如书中第一章论及的 1820 年前后出现的双人马车俱乐部，从根本上讲就是应大众娱乐健身需求而产生的体育企业，它是美国体育产业的发端。此后，1870 年成立的职业棒球联盟以及进入 20 世纪后成立的各种职业体育联盟、联赛，如职业高尔夫联赛，职业垒球、篮球、美式橄榄球、冰球、足球联盟等等，都是由经济上自负盈亏，以营利为目的的职业体育俱乐部（球队、私人企业）构成的一个个相对独立的职业体育或竞技运动表演产业。今天，这类产业在美国体育产业和美国体育发展中占着十分显著的地位。它们的产生都以相应各种竞技运动项目在大众中广泛开展为基础，因为正是由于这些运动项目的广泛开展培育了人们在这些项目上的欣赏能力、特殊审美情趣和观赏享受的需求，使得它们的产生和发展有了土壤和基本的根据；而它们的产生和发展又以运动员精彩、高超的竞技表演所展示的特

殊魅力和示范作用，推动这些运动项目在大众中进一步广泛开展。所以 19 世纪以来，美国职业体育的产生和发展对美国体育发展的影响是深刻的、全面的，引起了社会整体层面上体育结构的重大变化：从经济学的角度来看，它们的产生和发展，使美国体育形成了一种体育服务生产系统（体育产业）与体育服务消费系统（居民）对立统一的结构，因而使社会生活中的体育也成为一种包括生产、消费、交换和分配等各种活动的完整经济活动过程，是社会经济活动总体中的一个有机组成部分；而从体育的功能角度来看，职业体育产业的产生又使现代体育形成了所谓大众体育与竞技体育对立统一的结构，因而使“在普及基础上的提高，在提高指导下的普及”成为整个社会体育内部又一种具有稳定结构基础的运动机制。总之，由美国体育内部这两种结构所决定的对立统一的运动机制，使体育服务的需求与供给的矛盾、体育发展中的普及与提高的矛盾成为推动全社会体育持续发展的重要内在动力。

美国体育产业依据市场逻辑发展的历程，实际上是近代以来世界体育和体育产业发展的一种重要程式，某些其他西方发达国家的体育和体育产业的发展大抵也循此程式。这种程式是体育在西方社会经济、政治、文化发展条件下，经过无数或小或大的尝试和失败，从偶然性中开辟出的道路。换言之，这种程式乃是在体育与社会经济、政治、文化之间长期的历时性矛盾运动过程中选择确立的；是近代以往西方自然经济社会中以分散、自发、小规模状态存在的“小体育”，向现代市场经济社会中以集中、自觉、大规模状态存在的“大体育”过渡（即体育

的社会化)的过程中,随着体育与社会经济、政治、文化间的矛盾逐渐展开和逐渐解决而自然体现出的发展程式。因而,它使美国和某些西方国家的体育和体育产业具有自然发育的性质,是近代以来世界体育和体育产业发展中存在的一种常规程式。

### 三

以上是我们面对美国或西方体育常规发展的现象而言,如果我们对这种常规程式之所以确立的原因进行追问或进一步思考,从书中不难看出,作者似乎告诉我们,它与美国等国家在社会生活中长期占主流地位的体育和体育产业的价值取向有着直接的联系:整个社会把满足人的娱乐享受和身心健全发展的体育需求作为发展体育的主要价值取向;而作为其组成部分的体育产业则以向人们提供体育服务满足上述体育需求为条件来实现自身的商业利益作为主要价值取向;正是体育产业这种低一层次的价值取向与社会整体的体育价值取向相契合,才衍生出了它们在市场经济制度条件下依据所谓市场逻辑长期发展、自然发育的常规程式。它在美国职业体育产业——这个在美国体育产业中地位最为显著的部分——的运作机制和结构形成及发育过程中最为典型。

从运作机制方面看,正如我们现今所知,在市场经济条件下,职业体育产业的收益大致获自竞技表演的门票出售、体育场馆的经营、专利产品的销售、企业的赞助、冠名权的出售、电视转播权的出售、企业特许产品的销售和资本经营等八项,

而且，在这八项之中，后五项又是主要的收益来源。但在美国职业体育的经营过程中并不因此判定轻重缓急和确定经营的重点，更不是赚钱多的下功夫，赚钱少的不下功夫。相反，他们把向观众提供竞技表演定义为核心产品经营，尽管通过这种产品的经营只能获取向观众出售门票的收益，而且这种收益在总收益结构中往往几乎又可能只占最小比重；而把通过体育场馆和专利产品经营和销售向人们所提供的服务定义为外围产品经营，虽然这些服务和产品的经销所获的收益往往可能高于门票收益。这是因为他们清楚：竞技表演乃是职业体育产业可能向人们提供的惟一的服务性产品，离开了这种产品的生产和销售，职业体育不仅不能生存和发展，甚至这种产业本身就从来不曾存在，这种产业就是为满足人们观赏竞技表演获得娱乐享受的需求而产生、存在和发展的；并且，他们还清楚，由于一切体育场馆向观众提供的服务和专利产品经销不论其种类、数量和收益如何，从一开始就都只是在观众观赏竞技表演过程中为他们提供的附加的服务或由这一过程引起的服务，所以这些外围产品的需求与供给关系的建立，必须以核心产品需求与供给关系的存在为理由、为前提。而至于企业的赞助、冠名权的出售、特许产品的销售和电视转播权的出售等项巨大经济收益，从根本上讲，一概都是各种其他企业将职业体育的竞技表演过程当作它们商品信息或广告的载体给职业体育产业带来的。这类收益更要以职业体育产业核心产品（竞技表演）的生产和成功经营作为存在的依据。或者说这类收益都是职业体育产业以它们向观众直接提供精彩的竞技表演和优质服务，打造

自己的品牌，树立自己的形象，以由此所培育的声誉或无形资产与各种其他企业进行交易所获取的。美国职业体育这种“核心产品经营—外围产品经营—无形资产经营”的运作机制，显然是其自身商业利益价值取向与社会整体层面上为满足人们娱乐享受、身心健全发展体育需求的价值取向相互契合共同作用条件下逐渐形成的。

从职业体育产业结构方面看。社会的体育价值取向与体育产业的价值取向相互契合的共同作用，还推动这个产业结构的发育成长，它表现为促进职业体育产业内部分工的发展，促进新的专门化工种逐渐发展成为低一层次的具有独立产业性质的工种或行业，从而使职业体育产业在结构上分化成包括一系列既相互独立又相互关联的低层次体育产业的整体。分工的每一步发展和每一新产业的产生都是其结构进一步成长和趋于完善的过程，而所有这些过程又都是职业体育不断提高自身产品质量向人们提供更优质的服务和谋求自身更大经济收益取得进展的过程。美国职业体育产业在结构上今已发展成为包括各种职业体育联盟、体育场馆经营、体育经纪人乃至俱乐部专利产品经营等各种产业或行业的整体。职业体育联盟是生产核心产品即竞技表演的产业，它由所属职业体育俱乐部（企业）构成。一般在最初它们为使面对观众的竞技表演（它们的生产）得以完整的实现，除必须进行训练和比赛等主要生产活动外，原则上还要承担观众市场营销开发，后勤支持和向观众提供各种必要附加服务的劳动。而职业体育产业结构的发育成长使情况发生了根本性变化，例如：体育场馆经营管理行业的出现把

后勤支持和向观众提供附加服务的劳动分离出来并将其提高到专业化的新水平,不仅减少了联盟及其所属俱乐部的这些劳动,而且使核心产品生产得到更好的后勤支持,使观众得到更加周到的附加服务;而体育经纪人行业的出现则更进一步把观众市场经营开发的活动分离出来并提高到专业化的新水平,不仅使联盟及其所属俱乐部可以倾注精力于训练和竞赛,提高核心产品的质量,而且使核心产品的文化内涵得到开发和提升,使它们有可能以更高水平在更大市场的交换中实现其全部价值。

#### 四

在我们看来,书中所论的一系列美国体育中所谓微观体育管理问题,在今天,对于我们的首要意义似乎也在于宏观的方面。其原因既有历史的也有现实的,是中国体育发展的历史和现实决定的。从历史上看,中国体育发展的社会历史背景与西方国家不同,体育在中国的发展程式是非常规的,它所实行的是赶超型发展战略。这种体育发展战略使得在西方体育常规发展中,体育与社会经济、政治、文化长时期的历时性矛盾运动过程,在中国转化为一种共时性矛盾运动过程,体育与社会经济、政治、文化间的种种冲突在短时期内以很大强度同时发生。不仅因此造成中国体育和体育产业发展的价值、目标选择与西方国家的差异,而且,因此从其管理体制到运作机制都不是自然发育的,它们在传统计划经济体制下由国家观念指导形成,而今又在自上而下推进的改革中变化,一直具有人为设计

的性质，并且由于种种原因至今不脱离人为设计。而从现实看，我国体育从管理体制到运作机制虽在近年进行了许多自上而下的改革，但到目前为止，我国体育市场化程度仍然不高，大部仍是高度行政化的部门管理，体育的发展主要仍由政府的计划和财政来推动和调控。换言之，传统计划经济体制下的体育管理体制和运作机制在今天的中国体育发展和体育管理实践中仍然有着很大的影响。所以，美国和西方国家的体育和体育产业在长期市场经济条件下自然发育过程中已经解决的问题，有的对于我们只是今天已经走向市场发展的那些局部中才开始遇到，而且，由于传统管理体制和运作机制惯性的作用，有的问题甚至时至今日还未受到我们必要的重视。如本书第四、五章讨论的体育管理中的法律实践和伦理原理运用问题，对于美国人似乎都是只是按照长期发展中业已形成的认识和规矩去对付的问题，而对于我们来说，这些问题却至今尚未进入大多数体育管理研究者的视野，于是这又需要我们从宏观上对这些问题的解决进行前提的探讨和制度性的安排。

此外，值得一提的是，作者在本书对职业体育经营管理的论述，引入的主要理论是企业营销组合理论，但从展开的内容看去，却很难因此简单地认为讨论是微观的或企业水平上的，相反，很大的程度上却是在产业组织或行业这一水平上的。这即是说，作者的讨论并不限于职业体育俱乐部或球队的经营管理，而在很大的程度上又是职业体育联盟层面上的经营管理，这个问题应该引起我们重视。因为，不论如何，我国传统体育管理体制中某些竞技运动项目的专业运动队（事业单位）向职

业运动队（企业）的转化，发展职业体育产业，现已成为我国体育产业发展中的重要方面，其中不仅是企业经营管理问题，而且更有高一层面的产业组织（行业）管理问题。作者在职业体育经营管理的论述中，职业体育产业具有十分重要的特点，这个特点在于职业体育产业的产品或产品生产过程的独特性。对此，原作者在本书第二章市场经营原理讨论的一开始，就通过与其他各种产业的比较提出来，可惜的是，从逻辑上看，原作者对这个问题本质的概括和讨论的展开都不理想。职业体育产业的产品（竞技表演），其最重要的特性就在于它们是各种竞技运动项目的竞技表演。因此：第一，他们的生产不能离开其他企业（俱乐部、球队或对手），即不能离开竞赛，因为离开了这些生产就根本不能实现；第二，不仅如此，他们的生产还不能离开旗鼓相当的其他企业或对手，因为离开了这种企业或对手则其产品（竞技表演）的质量就不能想像，因而也不能为市场（观众）所接受。所以，职业体育联盟作为面对同一目标市场的企业（俱乐部）的集合，在共同市场中各企业间的关系就在根本上不同于一切其他各种产业中的企业。表面上看去，企业间都是市场竞争的关系，然而在竞争的背后，其他产业中各企业间的关系是自发地走向单纯的相互排斥，而在职业体育产业中它们却是以表面上更直接、更激烈和不可开交的竞争方式实现着协同，进行着共同合作的生产活动。因此，职业体育产业中企业的行为、产业的市场结构和行业的管理制度等，从根本上就有别于生产其他各种产品或服务的产业。它使经济学中已经发展起来的产业组织理论在这里遇到困难，甚至

使某些规范企业行为的法律不再适用。美国的职业体育产业创造了联盟制的整体管理体制和运作机制，在实践上为成功地解决这一关键问题提供了丰富的经验。所以，本书在讨论职业体育产业的经营管理时，就不可能仅仅限于微观的层面之上，自然要往复于微观（企业）、中观（产业组织）两个层次之间，遗憾的是本书对这一问题在理论分析上未予必要的关照，而且经验的概括也难说到位。

本书作为一本全面论及美国体育管理乃至美国体育发展状况的作品，固然有的部分（如学校体育、娱乐体育部分）有失全面和深入。但正如本文开始所说，原作者对每一部分的讨论均从历史入手，基本沿其发展线索进行。内容广泛涉及到美国体育一些远比微观管理层次更高、更一般的有价值的资料。因而对于读者认识美国的体育和体育管理，进行我国体育改革和管理的思考及研究有积极意义和参考价值。上面，我们仅就这些资料和以往的研究，对美国体育的发展程式、体育产业结构的发育成长和运作机制等宏观层面的问题进行了一些分析。这些都是以我们的眼光去看美国体育和体育管理之说。我们以为，分析中涉及的这些问题也是我国体育部门在当前改革中值得深入讨论的重要问题。“仁者见仁，智者见智”是人的认识活动中最普遍的存在，所以，面对中国、美国和其他国家的体育，面对本书，人们所感、所思自不相同。我们不揣冒昧把自己的所感、所思抛将出来，仅作引玉之砖。

译 者

2002年5月8日



# 第一章

## 美国体育管理的起源与发展

### 导 言

现代体育产业的一个重要特点是集商业性经营和体育两种实践活动为一体。这一复杂现象是由其自身历史形成的本质所决定的。在上百年的历史发展中，从事体育管理的人们采用各种手段用以满足不同人群的需要。随着体育的不断发展，俱乐部体制、联赛制度和各类锦标赛制度相继问世，并在实践中得到发展与完善。这三种体育管理体制的发展与完善，一方面反映了任何一种体育管理体制都不是万能的或一层不变的；另一方面，它也提示了我们，作为体育管理人员必须要适应社会和环境变化，只有这样我们才能在竞争中永远立于不败之地。

### 体育管理的起源

当我们提到体育管理之时，我们就不能不想到英国—这个现代体育和体育管理的摇篮。今天欧洲所拥有的大部分体育项目都可追溯到英国。如田赛、各类足球、棍球类（棒球、曲棍

球、板球等)。英国体育文化对世界体育的影响可追溯到18~19世纪大英帝国昌盛的时期。那时,英国殖民地遍及世界。体育便随之被介绍给世界各国。即便是在其帝国衰落后,反映英国政治与文化传统的体育仍然影响着世界体育的发展。篮球、体操和高尔夫球等虽然不是源于英国,但其组织形式与管理仍受模式管理的影响。

18世纪,英国贵族们开始筹建体育俱乐部。其目的是为俱乐部成员提供娱乐服务。早期,俱乐部的成员来自于英国的上流社会,俱乐部组织的活动大都是一次一个项目,或者是一年组织一次活动,目的基本上是为了社交。到了19世纪,由于各俱乐部之间产生了竞争与合作,开始制定规章制度,共同组织季节性持续的竞赛,从而形成某一运动项目的赛季。赛马俱乐部最早就是采用这种体育管理模式。位于纽马克特(Newmarket)的赛马骑师俱乐部成立于18世纪的中期,很快便成为体育俱乐部的中心,蜚声全国。此后其他运用项目的体育俱乐部如板球、英式橄榄球、足球等也应运而生,大都采用与赛马骑师俱乐部相同的管理模式。

就其体制而言,赛马是由地方赛马俱乐部组织管理的。其组织的形成基本上是自愿的。整个赛事管理是由赛马的主人(通常是贵族)操作的。因为公众通常认为贵族们是文化、财富的拥有者,他们不会受贿,也不会做出不公平的决定,更何况,赛马只是为了显示权势与娱乐,并非为了赚钱,于是这种

---

注:早在1100~1650年间,马是英国封建社会的贵族们炫耀自己的权力和财产的重要标志。封建社会瓦解后,马却仍然作为权力和财富的象征,同时也标志着军事力量的强弱。那时的赛事是由各地方在节日或种马交易会上举行。到了18世纪中叶,赛马风靡于上流社会。赛马由地方驯马组织运作。当时的赛马不仅仅是贵族的娱乐形式,它也吸引了社会各阶层前来参加观赛。赛马的主人安排赛事,为自己的马悬赏,用以炫耀他们的个人财富和权势。当时观看赛马是免费的。根据传统的观念,贵族阶层有责任为大众提供娱乐。