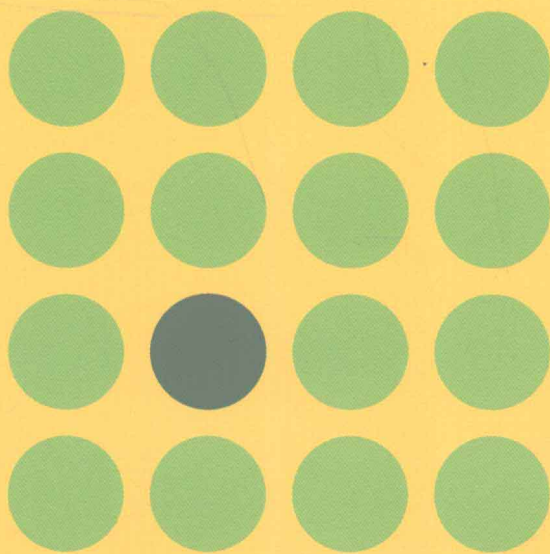


中国体育博士文丛

首都体育学院体育人文社会学科研究生主干课程及改革与创新项目资助

我国连锁商业健身俱乐部 经营与管理的研究

刘平江 著



北京体育大学出版社

首都体育学院体育人文社会学科研究生主干课程及改革与创新

中国体育博士文丛

我国连锁商业健身俱乐部 经营与管理的研究

刘平江 著

北京体育大学出版社

策划编辑: 李 飞
责任编辑: 赵海宁
审稿编辑: 李 建
责任印制: 陈 莎

图书在版编目(CIP)数据

我国连锁商业健身俱乐部经营与管理的研究 / 刘平江著.
— 北京: 北京体育大学出版社, 2011.8
ISBN 978-7-5644-0782-7

I. ①我… II. ①刘… III. ①健身运动—俱乐部—连锁经营—
经营管理—研究—中国 IV. ①G831.362

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第165867号

我国连锁商业健身俱乐部经营与管理的研究

刘平江 著

出 版: 北京体育大学出版社
地 址: 北京市海淀区信息路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: www.bsup.cn
印 刷: 北京昌联印刷有限公司
开 本: 787×960毫米 1/16
印 张: 8.5

2011年8月第1版第1次印刷

定 价: 28.00元

(本书因装订质量不合格本社发行部负责调换)



作者简介

刘平江，男，1966年3月生。汉族，河北省承德市人。

1988年7月毕业于河北师范大学体育教育专业，获学士学位。

1988年7月至1991年在河北承德市民族中学担任体育教师。

1991年9月入上海体育学院读硕士研究生。

1994年9月至今担任首都体育学院理论学部教师。

2007年9月考入北京体育大学，攻读体育人文社会学方向博士学位。

在读期间发表论文：

[1]《北京市大、中学校学生人文奥运素养现状研究》八科大专题报告，2007年10月。

[2]《北京市中学生人文奥运素养现状研究》八科大大会交流，2007年10月。

[3]《我国青少年体育俱乐部发展策略的研究》奥科大，特别研讨，2008年8月。

[4]全民健身科学大会论文摘要《北京市青少年体育俱乐部的调查报告》2009年8月。

研究成果：

[1]《体育概论》高教出版社，2007年。副主编

[2]《健身俱乐部的管理》北京体育大学出版社，2008年1月。专著

[3]《对北京市青少年体育俱乐部的调查研究》2008年北京市教委人文课题。课题负责人

[4]北京市精品教材《体育俱乐部的经营与管理》北航出版社，2009年1月。主编

摘 要

改革开放以来，我国健身市场在国家经济快速发展、人民健身意识增强、国家大力扶持的背景下迅速发展。人们对商业健身俱乐部的需求日益增加，随着连锁经营的引入，连锁商业健身俱乐部也在我国的健身市场得到了较好的发展。本书的目的是为了了解我国连锁商业健身俱乐部的现状、探讨连锁经营在我国现阶段经济条件下的运行机制、研究我国连锁商业健身俱乐部的运行模式，使我国商业健身俱乐部更好地为人们的健康服务，促进体育产业的发展。

本书采用文献资料法、调查法、社会网络分析法、统计法对我国连锁商业健身俱乐部进行研究。研究结果显示，我国连锁商业健身俱乐部在各城市分布的总体数量上表现出与经济发展水平的高度相关；现阶段的政治、经济和社会生活方式影响着商业健身俱乐部的发展；我国健身俱乐部连锁体系发展时间不长，以直营连锁为主，加盟连锁还不成熟；连锁加盟是一种能迅速复制成功经验的商业模式，连锁分店的发展应该考虑分店的选址地点等众多条件；俱乐部在运营过程中，会籍和私人教练的销售收入占据了俱乐部的大部分营业额，会员续卡率较低，二线城市有消费潜力，连锁商业健身俱乐部硬件设施已同国外区别不大，软件服务还有待提高，国产健身项目有待开发。本书采用的网络分析方法，从外部、跨越性、内部三个网络视角对商业健身俱乐部进行了创新性探讨，有利于认清连锁商业健身俱乐部的本质和各因素的互动关系。同时提出了有关连锁商业健身俱乐部网络规模、紧密程度、网络内容、网络互惠性、

网络中心性等网络研究方法。国外健身业发展历史较长，普及率较高，连锁经营与管理的经验比较成熟，健身俱乐部中的价格也定位在一个非常普通的消费层面，而在我国仍然是一种时尚消费。

关键词：连锁；商业；健身；俱乐部；网络分析

Abstract

Ever since the reform and opening-up, the market of health building has been developing quickly in the background of the rapidly increasing economy, strengthening consciousness of health and support of the government. Demand of commercial fit clubs is rising with the introduction of the mode of chain management. The chain of commercial fit clubs has made a good development in the market. By acquainting the situation of commercial fit club chains, discussing the operational mechanism of the chain management in the present economic condition in China, and researching the mode of chain management of commercial fit clubs, this book aims to make a better service of the fit clubs and a promotion of sports business.

In order to research the commercial fit clubs, this book involves several methods as follows; documentary data method, questionnaire method, social net analytical method, statistical method. The result shows: the number of club chains in different cities is closely related to the standard of local economy. The development of commercial fit clubs is influenced by politics, economy, and present social life. The juvenility of the chain system results in the majority of regular chain. And franchise chain is under developed. Franchise operating is a mode that can rapidly copy the successful experience of others. Factors like placing should be considered when a chain club comes out. Sales of membership and private training make a major part of the business volume, but the rate of extending

membership is low. Second tier cities are potential consumers. There are no big differences between home and abroad club chains on hardware facilities. But there is still a long way to run for Chinese clubs on service and event development aspects. This book discusses commercial fit clubs innovatively on different visual angles including exterior, overlap, and interior, in order to recognize the interaction relationship between club chain's essence and other factors. The article also shows net analytical methods such as commercial fit club chain nets scale, density, contents, reciprocity and centrality. Health building business abroad has a long history and a high popularity, as well as mature experience on chain management. It fixes a price for normal level of consumption instead of fashion consumption in China.

Key words: chain, commercial, health building, club, net analyze

目 录

摘 要	1
1 选题依据	1
1.1 问题的提出	1
1.2 研究背景	3
1.3 研究的目的、内容和意义	7
2 文献综述	9
2.1 连锁经营概述	9
2.1.1 连锁经营的概念	9
2.1.2 连锁经营的特征	10
2.1.3 连锁经营的形式	11
2.1.4 连锁经营的原则	14
2.1.5 连锁经营的优越性	15
2.2 我国连锁经营的发展	17
2.2.1 政府的积极扶持与引导	17
2.2.2 连锁经营的客观条件分析	18
2.3 我国商业健身俱乐部发展的相关背景	19
2.3.1 我国的人口结构	19
2.3.2 人口结构与消费	19

2.3.3	我国的城市化率	20
2.3.4	我国的经济产业结构	22
2.4	国内商业健身俱乐部简介	23
2.4.1	俱乐部发展的历史沿革	23
2.4.2	商业健身俱乐部的概念	25
2.4.3	商业健身俱乐部的分类	25
2.5	国外商业健身俱乐部简介	26
2.5.1	全球健身俱乐部数量	26
2.5.2	国外健身俱乐部历史	27
2.6	国内连锁商业健身俱乐部的研究	28
3	研究对象与方法	32
3.1	研究对象	32
3.2	研究方法	32
3.2.1	方法论	32
3.2.2	具体研究方法	32
4	研究结果与分析	34
4.1	我国连锁商业健身俱乐部的发展	34
4.1.1	我国健身市场的发展历史	34
4.1.2	我国连锁商业健身俱乐部的现状	36
4.2	连锁商业健身俱乐部的社会网络分析方法概要	40
4.2.1	社会网络分析方法的基础理论	40
4.2.2	连锁商业健身俱乐部网络化分析路径探讨	42
4.2.3	连锁商业健身俱乐部网络分析方法	44

4.3 连锁商业健身俱乐部分析的网络外部性视角(宏观)	45
4.3.1 政策法规对我国连锁商业健身俱乐部的影响	45
4.3.2 社会发展对我国连锁商业健身俱乐部的影响	48
4.3.3 经济发展对我国连锁商业健身俱乐部的影响	50
4.4 连锁商业健身俱乐部分析的网络跨越性视角(中观)	53
4.4.1 连锁商业健身俱乐部的品牌管理	53
4.4.2 连锁商业健身俱乐部的经营模式	60
4.4.3 连锁商业健身俱乐部分店发展战略	62
4.4.4 连锁商业健身俱乐部的加盟管理	66
4.5 连锁商业健身俱乐部分析的网络内部性视角(微观)	73
4.5.1 连锁商业健身俱乐部会籍管理	73
4.5.2 连锁商业健身俱乐部私教管理	77
4.5.3 连锁商业健身俱乐部设施管理	82
4.5.4 连锁商业健身俱乐部的运营	84
4.5.5 连锁商业健身俱乐部服务性管理	99
4.6 国外连锁健身俱乐部经营与管理的启示	100
4.6.1 国外商业健身俱乐部的客户服务	100
4.6.2 国外商业健身俱乐部的销售工作	102
4.6.3 国外商业健身俱乐部的市场工作	104
5 结论与建议	108
5.1 结 论	108
5.2 建 议	109

参考文献	110
附 录	114
致 谢	122

1 选题依据

1.1 问题的提出

目前,我国商业健身俱乐部的发展方兴未艾,尤其是近几年由于广大人民群众健身的需要,商业健身俱乐部的数量更是以几何级数增长,在此过程中,商业健身俱乐部扩张的一种重要模式——连锁经营,进入了我们的视线。连锁经营是社会化大生产的产物,也是近代产业革命所带来的经济高速发展的产品。^[1]在产业革命所带来的经济高速增长的影响下,连锁经营作为一种新的企业组织形式和经营方式,被引入商业健身俱乐部的经营与管理中,商业健身俱乐部的发展与连锁经营的结合,开创了商业健身俱乐部发展的新纪元。特别是我国加入 WTO 后,连锁经营在长期发展方面更是获得了良好的机遇。近年来,随着我国经济的发展和体育制度的变革,以及企业组织形式改革的深化,北京、上海、广州、武汉、成都等大城市的连锁健身俱乐部取得了迅猛的发展,呈现了良好的发展势头。但是,由于我国区域经济发展的不平衡性,人口素质和人口分布存在差异,我国连锁商业健身俱乐部仍存在着许多问题,同时我国连锁商业健身俱乐部如果与发达国家连锁商业健身俱乐部做比较,也有着巨大的发展差距和劣势,具体表现在以下几个方面。

(1) 我国连锁商业健身俱乐部经营方式比较单一,仍以直营连锁经营为主。我国连锁经营的方式在近年来虽然有了一定的发展势头,但是我国的连锁经营还处于导入不久的发展期,连锁商业健身俱乐部在发展上的各项支持系统还不完善,缺乏对加盟连锁的有效指导和控制,条块分割,大而全、小而全的小生产思想影响了专业化分工所应形成的连锁组织的扩展,特许连锁、自由连锁的法律制度还未完全建立起来,带来了加盟连锁和自由连锁的中介组织缺乏等问题。

(2) 我国连锁商业健身俱乐部在规模上与跨国连锁商业健身俱乐

[1] 赵涛. 连锁店经营管理 [M]. 北京: 北京工业大学出版社, 2006.

部存在差距。虽然国外连锁商业健身俱乐部的发展对国内连锁商业健身俱乐部的发展起到了推动作用,但由于受到传统体制与粗放型经济增长方式的制约与影响,尽管近年来连锁商业健身俱乐部的数目增长较多,但单个连锁商业健身俱乐部的体系规模却不是很大。一般认为连锁分店发展到 14 家时,才开始盈利,才能发挥规模效益,而我国现有的连锁商业健身俱乐部平均每家拥有的分店数量较少,有的连锁商业健身俱乐部在省市连锁销售额中位居榜首,分店数却只不过几家,而国外的跨国连锁商业健身俱乐部体系一般有数百甚至上千家分店。可见,我国连锁商业健身俱乐部与国际大型连锁商业健身俱乐部在规模上存在很大差距,这同我国如此大的健身市场很不匹配。

(3) 我国连锁商业健身俱乐部规范化程度较低,科学管理水平跟不上。正规的连锁店,要求做到统一店名、统一店貌、统一管理、统一广告、统一采购、统一价格、统一进货、统一核算、统一服务、统一培训、统一信息,这 11 个统一,^[1]就是连锁经营的规范化、科学化。由于我国连锁商业健身俱乐部起步晚、起点低,其经营管理远未达到这一要求,主要表现在以下几点。

① 俱乐部经营与管理尚未达到标准、规范和集中统一。体现在有些商业健身俱乐部挂着连锁经营的牌子,其内部仍然实行传统的单店管理模式,管理体制比较落后,各分店管理结构、品牌也不能达到统一,没有建立有效的绩效管理评估体系。

② 一个有效的绩效管理评估体系有助于实现组织和员工个人、顾客、甚至社会多方面效益的最优化,而我国的某些连锁商业健身俱乐部没有对俱乐部的绩效评估体系作一个科学系统的管理,一般只看重其营业额增长率和营业目标达成率,其实绩效评估包括了很多方面,如人员士气评估、服务水平评估、管理评估、毛利目标达成率评估、费用预估等。片面的绩效评估会使商业健身俱乐部管理失衡,不利于俱乐部综合效益的提高。

(4) 我国连锁商业健身俱乐部的信息管理系统有待进一步完善。在新经济条件下,连锁经营的发展离不开迅捷的信息管理系统,如果缺乏这个系统,将会制约我国连锁商业健身俱乐部的发展。目前,我国连锁商业健身俱乐部体系中的计算机联网尚未普及,电子化程度较低,连

[1] 向欣,孟扬. 特许经营: 商业发展的国际化潮流 [M]. 北京: 中国商业出版社, 1997.

锁店必备的设施如电视监控系统、防盗系统、时点销售(POS)等还不完善。相比之下,美国信息产业的高度发达,实现全球健身连锁店的信息互联,大大提高了对全球市场变化的适应性。

(5) 我国连锁商业健身俱乐部缺乏经营特色。我国许多连锁商业健身俱乐部在经营项目和提供服务方面都是一个版本,缺乏独到和创新之处。不能明确经营中的主力项目,经营的项目多而杂。主力项目是20/80法则在连锁经营中的一个运用,经营者在经营过程中有一种错误的想法,认为自己经营的项目,种类是越多越好,其实如果一个连锁商业健身俱乐部不突出自己的主力项目,很可能在经营项目过程中处于劣势地位。服务方面,在连锁商业健身俱乐部经营过程中,处处喊着服务的重要性,但大都千篇一律,互相模仿,没有创新之处,没有个性化和人性化。所以,在众多的商业健身俱乐部中不能实现该俱乐部的优势。现代连锁商业健身俱乐部的竞争,很大比例上是服务的竞争。因此,我国的连锁商业健身俱乐部要进行服务创新,在竞争中更胜一筹,不要做对手的随从。

(6) 我国连锁商业健身俱乐部内部管理人员和员工素质不高,缺乏“知识化”的专业人才。我国连锁商业健身俱乐部中的人员素质普遍较低,人才资源缺乏,加上长期以来受传统体制的影响与束缚,商业健身俱乐部缺乏创新与进步的动力,缺乏活力与机制,传统管理思想比重依然较高,而高科技(如电子商务等)发展十分滞后,由于环境的影响,许多俱乐部都没有成立专门的人员培训机构,也没有聘请专门的人员来从事培训业务,归根到底是没有认识到新经济条件下的市场竞争是人才的竞争,结果导致俱乐部整体管理水平不高,效率低下。

以上这些问题都不同程度地影响着我国连锁商业健身俱乐部的自我生存和自我发展,甚至使有些连锁商业健身俱乐部处于无奈和无为的尴尬境地,存在倒闭的风险。因此,总结和建构我国连锁商业健身俱乐部良性运营模式迫在眉睫,不论是在理论上还是在实践上都可为连锁商业健身俱乐部提供帮助,是连锁商业健身俱乐部生存和发展的现实需要。

1.2 研究背景

近年来,随着我国经济的迅速发展和社会生活方式的改变,人们的健身意识也在逐渐增强。据国家体育总局公布的《2007年中国城乡居民

参加体育锻炼现状调查公报》^[1]（以下简称《调查公报》）显示，我国“经常参加体育锻炼”的人数占人口总数的 28.2%，2007 年全国有 3.4 亿城乡居民参加体育锻炼。28.2% 这一比例尽管和发达国家相比并不高，但对于一个发展中国家、而且是有着 13 亿人口的大国来讲，足以说明目前我国全民健身参与的广泛程度。我国城乡居民在“全民健身”大环境的影响下，培育了花钱买健康的意识，崇尚现代生活方式的一族引领了到经营性体育健身场所参加体育活动的潮流。国家也不断推出积极性政策推动经营性体育健身场所的发展。2007 年国家体育总局公布的《调查公报》同时显示，在参加体育锻炼的人群中，有 72.7% 的人有过体育消费，全年人均消费水平为 593 元。年轻人人均消费水平最高，如 20～29 岁年龄组的人均体育消费金额为 793 元。此后，随年龄的增大消费水平持续下降，70 岁以上年龄组为 261 元。从消费金额来看，支付体育锻炼场馆费用的人均消费金额最高，为 613 元，其他依次是购买运动服装、购买体育器材、观看体育比赛费用、订阅体育报刊和购买体育图书等。从消费项目来看，用于购买运动服装的人数比例最高，为 91.0%，其他依次为购买体育器材、订阅体育报刊和购买体育图书、支付参加体育锻炼的场馆费用，以及观看体育比赛费用等。

健身市场前景巨大，我国健身产业在北京、上海等大城市中的产值增长较快，从近几年的发展情况看，健身产业同时关联着其他产业，如服装、器械、饮料等。^[2] 健身产业可以作为上游产业，带动一系列相关产业的发展。近年来，随着国民生活水平的提高，人们已经不满足于简单的、直观的、分散的室外健身。人们享受式消费逐年增长，城市中白领阶层的大量涌现，专业健身机构供不应求。他们需要有专业的场地、专业的器械、行之有效的锻炼效果以及有组织的、有专业教练指导的健身，渴望得到更多的健身知识、健身指导，专业健身机构的需求量随之增多。据初步统计，我国现有大小健身机构 13 000 余家，按我国人口 13 亿计，人均健身机构拥有量仅为每 10 万人拥有一家健身机构，与澳大利亚等发达国家每 30 人拥有一个健身机构相比，^[3] 差距很大。因此，应该采用适当的方法与策略，来发展我国的健身俱乐部数量，使之在健

[1] <http://www.sport.gov.cn/n16/index.html>

[2] 陈莉. 我国健身俱乐部发展的现状 [J]. 内蒙古体育科技, 2007 (2).

[3] 卓志伟. 对我国健身俱乐部管理状况及未来管理模式的探讨 [J]. 南京体育学院学报, 2004 (2): 34-37.

康、适当的前提条件下,呈几何级数增长,以满足广大人民群众的身心需求。

由于我国地域面积较大,自然环境不均衡,地区经济发展不平衡,城乡差别较大,人口数量分布东部区域多西部区域少,所以城乡居民的锻炼人口有着很大的区别。据国家体育总局公布的《调查公报》^[1]显示,城镇居民在单位、社区、公共体育场所以及健身会所等正规体育场所中进行锻炼的人数比例高于乡村居民。城镇居民全年人均消费水平为718元,而乡村为355元。

表 1-1 城镇和乡村居民在不同场所参加体育锻炼的人数百分比及差值一览表(%)

体育锻炼场所	城 镇	乡 村	差 值
单元或住宅小区体育场所	25.8	15.7	10.1
公 园	8.4	1.3	7.1
住宅小区空地	11.5	5.5	6.0
公共体育场馆	16.8	11.4	5.4
健身会所	4.6	0.9	3.7
其 他	1.1	1.8	-0.7
自然区域	2.9	3.7	-0.8
广 场	9.5	12.5	-0.3
公路旁	10.2	18.5	-8.3
自家庭院或室内	9.2	28.7	-19.5

(数据来源:2007年中国城乡居民参加体育锻炼现状调查公报)

经营性商业健身俱乐部的发展对我国体育事业的发展有重要的推动作用。市场经济条件下经营性体育健身俱乐部的兴起,扩展了人们的健身活动的地域、时间和活动形式,是全面实施全民健身计划的途径之一。随着我国经济体制和政治体制的改革,体育培养运动员的体系结构将完全发生变化,运动员的培养将不再由国家担负,俱乐部将成为运动员成长的摇篮,职业体育运动员培养的俱乐部化是一种必然趋势。一些专业性比较强的经营性健身场所,将在今后承担起竞技体育后备人才的前期训练工作,这种训练模式在世界发达国家已经进入非常成熟的运行阶段。

欧美等国的商业健身俱乐部在200多年的发展历程中,逐步形成了其完善的经营理念 and 经营方式,商业俱乐部已经成为体育产业中的主导产业,其经营业绩在产业规模和产值上超过了竞赛表演业。俱乐部除了可以为会员提供先进的健身设备、场地和舒适的健身环境等硬件设施外,

[1] <http://www.sport.gov.cn/n16/index.html>.