



# 上海市社区体育俱乐部市场化运作的现状

裴新贞, 李 燕, 陆前安, 张燕蔚

**摘 要:** 采用文献资料法、问卷调查法、访谈法、统计分析等方法对社区体育俱乐部市场化运作必要性、基本模式进行理论剖析, 通过对上海市社区体育俱乐部市场化运作理念、模式、发展瓶颈 3 个方面的现状调研分析, 进而从俱乐部自身、政府、社会 3 个方面提出社区体育俱乐部市场化运作未来发展对策与建议。

**关键词:** 上海; 社区体育; 俱乐部; 市场化; 公益性

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2010)02-0038-06

Status Quo of the Market-Oriented Operation of Shanghai Community Sports Clubs

PEI Xin-zhen, LI Yan, LU Qian-an, et al.

(Xuhui Buearu of Sports, Shanghai 200030 China)

**Abstract:** By the methods of literature study, questionnaire, interview and statistical analysis, the article makes a theoretical analysis of the necessity and basic model of the market-oriented operation of the community sports clubs. Based on the survey of the concept and mode of the market-oriented operation of Shanghai community sports clubs and the factors restricting the development, the article puts forward some measures and recommendations for the future development of the market-oriented operation of community sports clubs from the aspects of the club itself, government and society.

**Key words:** Shanghai; community sports; club; marketization; public benefit

为全面贯彻《中共中央、国务院关于进一步加强和改进新时期体育工作的意见》, 深入实施《全民健身计划纲要》第二期工程, 推动“体育进社区”工作的深入开展, 国家体育总局从 2004 年开始使用体育彩票公益金在全国部分省(区、市)和有关单位开展创建社区体育健身俱乐部的试点工作。社区是现代化大都市的基本单元, 社区体育俱乐部是社区居民参加体育健身、追求健康生活的重要载体, 社区体育俱乐部除了政府出资筹建的公益性俱乐部外, 也包括个人、企事业、团体组织创建的, 位于社区内, 主要服务于社区居民的体育俱乐部。经过几年实践, 现行社区体育俱乐部在不断创造社会效益, 呈现良好发展趋势, 但随着社区体育俱乐部数量的增加、规模的扩张、市场竞争力的增强, 社区体育俱乐部也呈现出负担过重, 运转困难, 服务质量不高, 吸引力不强, 效益偏低等问题。俱乐部获得捐赠和资助的减少、运营成本上升的困难逐渐显现, 而希望提高运作效益提高竞争能力的要求越来越迫切, 这一切推动了社区体育俱乐部的运作模式越来越市场化、商业化。

## 1 研究对象与方法

### 1.1 对象

选取上海市各区县总计 48 家社区体育俱乐部作为研究对象。

### 1.2 方法

#### 1.2.1 文献资料法

查阅国内外有关社区体育俱乐部方面的政策、法规、核心期刊、学术专著等有关文献; 查阅非营利组织、社团理

论、社区理论等相关领域的书籍, 收集、整理社区体育俱乐部的基础资料并进行汇总。

#### 1.2.2 问卷调查法

设计调查问卷, 对选取的区县社区体育俱乐部经营者、相关行政部门进行问卷调查, 了解社区体育俱乐部运营状况。

#### 1.2.3 访谈法

选取上海市部分区县的社区体育俱乐部进行走访调研(或电话访谈), 以获取第一手资料, 初步了解俱乐部的实际运作情况。

#### 1.2.4 统计分析法

对收集到的数据、指标进行统计、汇总, 为深入分析研究提供依据。

## 2 结果与分析

### 2.1 基本理论

#### 2.1.1 社区体育俱乐部

社区体育俱乐部, 又叫社区体育健身俱乐部, 是指城市社区居民根据共同的目的和兴趣自愿组成的, 以辖区内特定的体育场地、场馆、设施为依托, 开展经常性体育活动, 且隶属于街道办事处或社区居委会的公益性群众体育组织。

社区体育俱乐部是体育彩票公益金资助创建的基层公益性群众体育组织, 社区体育俱乐部所依托的体育场地设施主要由政府投资兴建, 属公共体育资源。社区体育俱乐部以增强社区居民身体素质和健康水平, 丰富社区居民的体育文化生活, 促进社区居民文明、健康的生活方式, 贯彻“终身

收稿日期: 2010-02-12

基金项目: 2009 年度上海市体育局体育社会科学、决策咨询项目(TYSKYJ2009009)

第一作者简介: 裴新贞, 女, 副主任。主要研究方向: 运动人体科学、体育管理。

作者单位: 上海市徐汇区体育局 科研培训中心, 上海 200030



体育”的理念为目的,讲求社会效益,具有公益性。社区体育俱乐部以辖区所有居民为服务对象。目前社区体育俱乐部一般由街道办事处、社区居委会或民办非企业经营管理,向服务对象收取较低廉的费用,以维持俱乐部基本运转。根据《公共文化体育设施条例》(2003年8月第382号国务院令)规定,在运营过程中可以适当收取费用,但收费项目和标准应当经有关部门批准,并根据设施的功能、特点对学生、老年人、残疾人等免费或者优惠开放,要体现公益性。社区体育俱乐部管理单位的各项收入,应当用于社区体育场地设施的维护、管理和事业发展,不得挪作他用。在社区体育俱乐部创建工作中要积极探索有中国特色的社区体育俱乐部的管理模式,逐步建立能够自我生存、自我发展、自我约束的管理机制。社区体育俱乐部既具有公益性又具有自治性,为了自身良性发展,兼顾公益性同时要创建市场化发展道路。

### 2.1.2 社区体育俱乐部市场化运作

#### 2.1.2.1 社区体育俱乐部市场化含义

社区体育俱乐部属于公益性非营利组织,所谓非营利组织市场化运作,是指非营利组织越来越多的借助市场机制开辟财源,在组织的管理与运作中采用来自商业企业运作的成功管理方式,与企业、政府以及其他非营利组织进行竞争,更多的从事营利性的经营活动。非营利组织市场化的含义主要有两层:一是指非营利组织依靠市场获取发展所需全部经费;二是指非营利组织参照、采取类似企业的生产运作和管理方式发展自己。

#### 2.1.2.2 社区体育俱乐部市场化运作的必要性

##### A. 资源危机激发营利动机

社区体育俱乐部作为非营利组织,和其他组织一样,有其自身的宗旨和目标,为了完成其公益性使命,必须获得一定的资源。随着俱乐部数量的激增,导致其总量迅速膨胀,使其面临着运营成本上升和资源竞争加剧的问题。同时,在近二十多年的深化政府改革中,为了应付政府面临的财政危机,降低行政成本,各国政府对非营利组织的财政支持都大幅度地削减,再加上私人对非营利组织捐赠的下降,使得非营利组织资源获取难度加大且越来越紧张。这样,作为非营利组织,社区体育俱乐部也不得不面对资源日益稀缺的现实而产生强烈的营利动机,从而寻求依赖于市场机制解决经费问题。

##### B. 竞争加剧刺激市场拓展

社区体育俱乐部作为公益性非营利组织,不仅要面对同类的竞争,还要越来越多地面对来自营利组织,如社区内的商业健身会所、商业健身俱乐部的竞争压力。同时,政府改革和社会对市场机制和商业管理主义的推崇,使非营利组织的资源供给方式发生了变化。政府、投资人对社会服务的拨款和资助项目也在非营利组织和营利组织之间进行选择,谁能更有效地为目标受益群体提供服务就与谁合作。这就使社区体育俱乐部为了维持自身的生存,获得可持续发展,不得不改变传统的运作机制而越来越多地借助市场运作获得更大收益,在组织管理与运作中更多地采用来自企业运作中成功的管理方式,提高组织效益,更多地从事营利性的经营活动,即非营利组织的市场化运作或商业化运作。

##### C. 自身发展寻求市场运作

社区体育俱乐部市场化运作是社区体育俱乐部自身发展

的客观要求。首先,社区体育俱乐部提供的产品和服务的性质,预示着其活动存在市场化的因素。作为非营利组织,社区体育俱乐部提供的产品是准公共物品,它的消费具有部分的公共物品属性,同时具有部分的私人物品属性。因此,社区体育俱乐部的资源配置既可以利用政府的支持,也可以利用市场利益的调整。其次,随着社会不断发展,政府改革不断深入,社区体育俱乐部将逐渐面临所需资金与所筹集资金发生巨大缺口的问题,为弥补收支之间这一缺口,社区体育俱乐部要么越来越依靠政府的支持,要么按照市场化模式运作。由于政府财政经费日趋紧张,对非营利组织的资助越来越有限,为了生存和发展,社区体育俱乐部未来不得不走市场化的道路。最后,社区体育俱乐部市场化运作是解决组织运行效率低下的有效途径。随着规模的扩大和复杂性的增加,社区体育俱乐部也会象其他非营利组织一样,容易日益官僚化,反应迟钝、行动迟缓、墨守成规,导致运行效率低下,因此引入市场机制,可以提高社区体育俱乐部运行效率。

#### 2.1.2.3 社区体育俱乐部市场化运作模式

目前,社区体育俱乐部市场化运作并没有统一固定的模式,但由于其属于非营利组织,其市场化运作模式可参照非营利组织市场化运作模式。从对非营利组织以往的文献研究资料发现,目前非营利性组织市场化运作在实践过程中逐渐形成一套基本模式,具体而言主要由以下5部分组成。

##### A. 内部管理企业化

即非营利组织在内部治理中移植源自企业领域成功的管理技术、方法和手段,如理事会制度、财务管理制度、绩效评估制度、独立签约人制度以及激励机制等,从而改善非营利组织的内部治理。如建立以理事会制度为核心的内部制衡机制,完善非营利组织的法人治理结构;健全和规范财务管理制度,提高财务运行的透明度和有效性;实行严格的绩效评估管理,提高人、财、物等资源的投入效益;加强人力资源开发与管理,组建一支高素质、有活力的工作团队等。

##### B. 实行收费制

从公共经济学理论来看,提供免费公共服务并不是一个好的选择,它会导致对服务的“过度消费”。非营利组织提供的主要是准公共产品,由于准公共产品具有不完全竞争性或不完全排他性,可以按照受益原则,向受益人收取一定的费用,来补偿部分产品成本。非营利组织实行对其公益服务的收费,既可以扩大经费来源,又可以减少公众在享受公益服务过程中极易发生的“搭便车”行为,降低公共资源的过度浪费,提高公益资源的配置效率。

##### C. 政府购买公共服务

即政府通过合同的方式购买公共服务(purchase of service contracting,简称POSC)。政府大量采用委托模式即通过合同或协议等契约外包的形式,广泛采用招投标机制,非营利组织与营利性企业平等地参与竞标,而不是由政府指定非营利组织。政府根据竞标结果委托非营利组织或企业,非营利组织或企业按照合同规定的产品或服务的质量和数量标准,提供一定的公共产品与公共服务。非营利组织以合同的方式提供公共服务,实际上是在执行有关公共服务的公共政策,即以市场化的手段执行传统上由政府部门执行的公共政策。



#### D. 与企业互惠合作和竞争

随着市场竞争的加剧和产品差异化的缩小,企业更加注重通过承担社会责任来树立良好形象,因此,企业非常乐意通过商业赞助等方式与在社会公众中有强大影响力的非营利组织合作,从而扩大企业的知名度,形成一笔无形资产。而非营利组织通过与企业的合作,发展以公益事业为目的的联盟,可以使自己获得更多的经费和捐赠,缓解资源紧张的状况。赫兹琳杰归纳了非营利组织与营利性企业建立协作关系从事公益事业的几种方式:(1)与交易关联的公益推广活动。(2)共同主题营销。非营利组织与私人企业达成协议,通过分发企业产品和宣传资料及做广告等方式,共同解决某个社会问题。(3)核发许可证。非营利组织在收取一定费用或提取部分收入的条件批准营利性公司使用其名称和商标。当然,非营利组织也面临着同越来越多的进入社会服务领域的企业的竞争,这可以促使非营利组织不断地从商业企业中学习先进的管理经验,提高运作能力;同时竞争还能够产生激励,制造压力,增强危机意识,迫使非营利组织提高其公共服务的水准。

#### E. 商业投资

即非营利组织在把所获取的资金用于为社会公益服务的具体项目之前,通过资本运作将其投放出去,实现资金的保值与增值,以便能有更多的资金投入为到社会公益服务的活动中去。例如可将闲置资金投入房地产、股票或期货市场去实现资金的保值与增值,建立营利性的分支机构等。非营利组织进行商业投资,必须遵循安全性、收益性、流动性和合法性的原则。另外,为了能以尽可能低的风险、尽可能少的资金占用获取尽可能多的投资收益,非营利组织还应该进行科学的投资管理。其内容包括:评估自身承受投资风险的能力;确定投资结构;研究投资环境,选择投资机会;评价投资方案的风险与收益;选择最佳的投资方案。

### 2.2 上海市社区体育俱乐部市场化运作现状与分析

#### 2.2.1 上海市社区体育俱乐部市场化运作理念基本形成

##### 2.2.1.1 从俱乐部与市场未来关系看

调研结果显示,22家俱乐部管理者认为俱乐部将来发展要以政府扶持为主,市场开发为辅,占43.8%;只有占8.3%的俱乐部管理者持保守态度,认为依然走传统的路子,从政府获取支持,不应参与市场经营(见表1)。可见,大部分社区体育俱乐部已具备市场开发的理念,极少数俱乐部仍墨守陈规,还抱着依赖政府的思想。

表1 上海市社区体育俱乐部与市场未来关系调研表

Table 1 Future Relations between Shanghai Community Sports Clubs and the Market

选项	数量	所占比例
政府扶持为主,市场开发为辅	22	43.8%
市场开发为主,政府支持为辅	12	27.1%
必须进行市场开发,减少对政府的依赖	10	20.8%
从政府获取支持,不应参与市场经营	4	8.3%

##### 2.2.1.2 从俱乐部与政府关系看

在调研俱乐部与政府的关系上,有32所俱乐部认为政府应是俱乐部持续投资主体,达到66.7%;29所俱乐部认为政府应作为俱乐部的平等合作伙伴,达到60.4%;16所

俱乐部认为应成为政府的下属部门,占33.3%;10所俱乐部认为政府是俱乐部的目标市场,占20.8%。并且在政府对政府作为平等合作伙伴重要性的调研中,发现认为重要、较重要、很重要的总体比例达到92%。说明目前已有多数俱乐部具备市场化运作意识,将政府作为平等合作伙伴,但更多的还是将政府作为持续投资的主体,更有1/3的俱乐部认为应该成为政府的一部分,依赖程度较高,政府与俱乐部的关系没有完全理顺。

而俱乐部对政府与其关系的评价也不一,认为合理及以上的占到81%,只有13%认为较不合理,6%认为不合理。说明,虽然俱乐部与政府的实际关系并不是很顺畅,但从俱乐部管理者本身来说,并没有觉得关系不顺,比较满意目前的状态,可见,就俱乐部本身看还有待进一步提高市场化运作意识。

##### 2.2.1.3 从市场开发的需求程度看

通过对上海市社区体育俱乐部管理者发放问卷调查,结果显示占一半比例的社区体育俱乐部管理者认为需要市场开发;需要及以上所占比例达到89.6%,而较不需要及不需要的只占10.4%。从统计数据来看,社区体育俱乐部管理者比较能意识到俱乐部当前发展瓶颈,有了市场开发的意识。市场开发有助于社区体育俱乐部打造自己的品牌,宣传推广,吸纳更多的人群参加到俱乐部中来。上海市各区县社区体育俱乐部比较有品牌打造意识,比如:浦东新区唐镇社区体育健身俱乐部打造出台球品牌;嘉定区菊园新区社区体育健身俱乐部的足球品牌;青浦区朱家角镇文体健身俱乐部有三大体育产品:民俗摇(快)船、水上龙舟、中国象棋;静安区曹家渡街道社区体育健身俱乐部的笼式足球特色品牌;嘉定区南翔社区体育健身俱乐部有石担石锁、柔力球特色项目。

##### 2.2.1.4 从明确市场定位重要程度看

本次调查结果显示,认为俱乐部明确市场定位重要、很重要及较重要的占96%,而较不重要和不重要的都只占2%。

从统计数据来看,上海市绝大多数社区体育俱乐部对明确市场定位重要性的认可程度非常高。虽然在具体的操作过程中各个俱乐部最终市场定位的准确性、可操作性存在差异,但至少多数俱乐部已形成对市场定位重要性理念的认识,有助于俱乐部未来不断推行市场化运作。

##### 2.2.1.5 从市场竞争压力明显程度看

调查数据统计显示,33.3%的俱乐部管理人员认为目前上海市社区体育俱乐部面临的竞争压力较不明显;而认为较明显的比例则略低,占31.3%;其后按比例排依次为明显、很明显和不明显。

从统计数据来看,目前上海市社区体育俱乐部管理者认为面临明显竞争压力与不明显竞争压力的比例接近3:2,说明目前虽然上海市社区俱乐部多数面临竞争压力,但可能由于很多俱乐部还是多依赖于政府扶持,因此还会有接近40%的俱乐部没有深刻认识到太大的竞争压力,这也间接说明部分上海市社区体育俱乐部存在市场竞争意识不强的问题。

##### 2.2.1.6 从运行机制合理程度看

从调研统计数据来看,上海市绝大多数社区体育俱乐部都认为现在的运行机制处于合理及较合理状态,占73%;认为较不合理和不合理的共占20.7%。分析其原因,一方面可



能是由于部分社区体育俱乐部确实存在运行机制不健全、不规范的问题；另一方面也可能是由于部分俱乐部管理者创新意识及市场化理念淡薄，缺乏大胆创新改革意识所致。也充分说明，上海市社区体育俱乐部现有运行机制还需进一步完善、规范，而不是休克式治疗。

### 2.2.2 上海市社区体育俱乐部市场化运作模式凸显

#### 2.2.2.1 法人治理意识逐步形成

内部管理企业化是市场化运作模式之一，而建立完善的法人治理结构则有助于俱乐部改善内部治理结构，提高俱乐部运行效率。在对上海市社区体育俱乐部的问卷调查中，对俱乐部拥有独立法人地位的重要性进行了调研，结果显示，35.4%的俱乐部认为拥有独立法人地位很重要；认为不重要和较不重要的俱乐部总共只占14.6%。

从统计数据来看，俱乐部管理者绝大多数都认为拥有独立法人地位的重要性。而且目前从上海市社区体育俱乐部现状来看，48所社区体育俱乐部中，85%的俱乐部都已注册，其中大多数俱乐部注册为民非组织，占79%，只有少数俱乐部注册为社团组织，而15%的俱乐部由于种种原因尚未注册。可见在上海市社区体育俱乐部中大部分俱乐部已经认识到建立独立法人在市场化运作中的重要性，并已实施开展，为进一步推进俱乐部市场化运作奠定基础。

但是在对俱乐部负责人的调研中发现，多数俱乐部负责人是由街道（镇）工作人员担任，比例达到62%。有7家俱乐部是街道（镇）任命的负责人，只有11家俱乐部是社会公开招聘的，说明虽然俱乐部有市场化运作意识，但是在挑选俱乐部负责人的过程中，市场化程度还较低。

#### 2.2.2.2 多渠道筹集俱乐部经费

经费来源渠道可以反映一个社区体育俱乐部的市场化运作程度高低。从对上海市社区体育俱乐部经费来源渠道的调研结果看（见表2），目前还是以政府拨款和政府购买服务为主，分别占到79.2%和77.1%。

表2 上海市社区体育俱乐部经费来源渠道统计表

Table II Statistics of the Relations between Shanghai Community Sports Clubs and the Government

排序	选项	所占比例
1	政府拨款	79.2%
2	政府购买服务	77.1%
3	会费	52.1%
4	其它经营创收	47.9%
5	社会捐赠	37.5%

从表2的统计数据来看，上海市社区体育俱乐部除了以政府支撑为主外，也已经有一半以上的俱乐部实行了会员收费。在具体的走访调研中，会员收费情况如下：浦东新区唐镇社区体育健身俱乐部，自2008年9月向社区开放服务以来，共有8000余人次参与了俱乐部组织的各类健身活动，收取会员活动费23万余元；浦东新区张江镇社区体育健身俱乐部，有各类体育团队69支，队员1100多人，31个村居委和7中心两公司以及社区卫生服务中心为团体会员；浦东新区高桥镇社区体育健身俱乐部，吸纳会员，包括原体育社团的成员，报名；对注册的会员，经项目召集人进行一段时间的考察，能坚持参加活动的，再吸引进入俱乐部；嘉定区菊园新区社区体育健身俱乐部，至2009年8月，有30个健身团队，

近1000余名会员；金山区漕泾镇社区体育健身俱乐部，设市场拓展部，已有100多个人会员和10多个团体会员；卢湾区瑞金社区体育健身俱乐部，会员登记注册，凭会员证优惠参加俱乐部体育场馆的活动；嘉定区南翔社区体育健身俱乐部，1300余人办理了会员证；普陀区长征社区体育健身俱乐部，实行会员制，发展团体会员3704人，个人会员765人，收缴会费12912元。

可见，上海市一半以上的社区体育俱乐部都已经在尝试市场化运作模式。结果同时显示，各种活动开展所获得的社会捐赠所占比例最少，说明目前社区体育俱乐部与企业互惠合作方面还需要加强，同时扩大俱乐部的品牌效应，利用开展各类活动与企业互惠合作。

调查数据显示，其它经营创收在上海市社区俱乐部中也占有较大的比例。为了了解具体的经营创收途径，对上海市社区体育俱乐部又作了相关调研，结果如表3。

表3 上海市社区体育俱乐部创收项目统计表

Table III Statistics of the Fund Resources of Shanghai Community Sports Clubs

排序	选项	所占比例
1	会员会费	58.3%
2	政府委托管理场馆及服务项目收益	56.2%
3	开展项目培训	54.2%
4	为社区内企事业单位策划活动	37.5%
5	场馆出租	37.5%
6	其它经营收益	22.9%

从表3的统计数据来看，上海市社区体育俱乐部的经营创收除了会员收费、政府购买服务以外，开展项目培训的创收也占到较大比例。如静安区曹家渡街道社区体育健身俱乐部，2009年上半年，各类体育、文化艺术类培训班招生报名费收益3万元；嘉定区南翔社区体育健身俱乐部，组织跆拳道、拉丁舞、瑜伽、游泳培训班，取得经济收益。可见上海市社区体育俱乐部的经营创收主要集中在会员收费，政府购买服务，培训三大方面。另外，不同的社区俱乐部根据自身的特点还有不同的创收方式，如为社区内企事业单位策划活动、场馆出租等，说明上海的部分社区体育俱乐部在坚持公益性同时正尝试走出一条适合自身发展的市场化发展道路。

#### 2.2.2.3 对政府依赖程度有所降低

政府购买服务，即以市场化的手段执行传统上由政府部门执行的公共政策也是社区体育俱乐部市场化运作模式之一。调研中，对上海市社区体育俱乐部是否需要将政府定位为目标市场进行了统计，结果见图1。

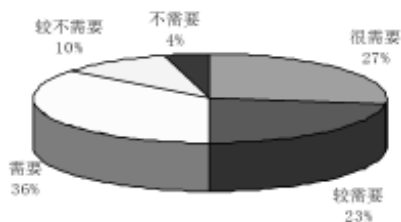


图1 上海市社区体育俱乐部是否需要把政府定位为目标市场统计

Figure 1 Statistics of Whether Shanghai Community Sports Clubs Should Select the Government as the Target Market



从图1的统计数据来看,绝大多数俱乐部认为需要把政府定位为市场,只有少数14%的俱乐部认为较不需要或不需要。说明大多数上海市社区体育俱乐部管理者在俱乐部市场化运作中把政府购买服务,为政府提供公益性产品及服务放在了比较重要的位置。但同时也有少部分可以完全不依赖政府采取市场化运作模式。从表4俱乐部对目标市场的排序中,看出俱乐部对政府作为目标市场比例最低,说明俱乐部虽然需要将政府作为目标市场,但依赖程度已经降低,市场化程度逐步扩大。

表4 上海市社区体育俱乐部选择目标市场统计表  
Table IV Statistics of the Income-Producing Projects of Shanghai Community Sports Clubs

排序	选 项	所占比例
1	社区所有居民	87.5%
2	社区内企事业单位	77.1%
3	会员	64.6%
4	当地政府	39.6%

从俱乐部目标市场的选择来看,绝大多数社区俱乐部将市场最主要定位在社区的所有居民,体现了社区体育俱乐部的公益性,实现了俱乐部为社区居民服务的目的。会员制是俱乐部运营核心理念,大力拓展会员数量,发展各年龄阶段,各社会群体的会员是俱乐部开发的主要市场。政府购买服务现阶段主要集中在委托俱乐部管理体育场地、场馆、设施。

#### 2.2.2.4 社会赞助捐赠渠道有待拓展

从调研结果看,俱乐部获得社会捐赠情况不甚乐观,受调研的俱乐部表示没有固定的赞助商且没有个人捐赠,有14所俱乐部表示没有任何捐助,占29.2%;34所俱乐部在活动举办时间或有赞助商支持,占70.8%。说明虽然现在很多俱乐部在举办品牌活动时都采取冠名方式与企业有互惠合作,但是合作方式还是很单一,有待进一步拓展。

#### 2.2.3 上海市社区体育俱乐部市场化运作发展瓶颈

在对上海市社区体育俱乐部目前最需要解决的问题的调研中显示,俱乐部管理者认为当前最需要解决的是场地问题,比例占58.3%;其次分别为经费不足、管理体制的突破、人才缺乏、与政府关系的理顺等问题。

可见,场地缺乏是大都市,尤其是城区内常见问题,除了整合现有的场地、场馆等资源外,可持续发展的途径是更好的发挥体育设施的功能。经费不足可通过会员收费、培训收费、冠名开展活动获取企业赞助等多种形式创收。人才方面,可从社会招纳英才,实行企业化人力资源管理,签订劳动合同。接受政府监督,为政府提供公益产品和服务。

### 3 对策与建议

#### 3.1 优化俱乐部自身发展

##### 3.1.1 建立完善的内部治理结构

通过内部治理结构的优化,不仅可以提高社区体育俱乐部在市场化运作中的能力,更重要的是可以强化俱乐部自律机制。建立完善的内部治理结构可以从以下几个方面着手:

首先,理顺俱乐部与政府的关系。明确俱乐部和政府间的责、权、利,与政府建立平等合作的关系。政府在人

事、财务上有计划地逐步归权于俱乐部,杜绝管办不分、政社不分现象。

其次,借鉴企业的治理模式,继续完善新型的法人治理结构。消除政策上的障碍,使社区体育俱乐部的性质成为依法独立享有民事权利和承担民事义务的具有法人资格的民办非企业,成为民事法律关系的主体,社区体育俱乐部的法人性质明确,才能更好地参与到市场竞争中来,开展章程规定的经营活动。最后,健全、规范、落实各类规章制度。制度建设是优化社区体育俱乐部内部治理结构的基础工程。通过建立现代理事会制度、财务制度、人事制度、绩效评估制度等强化企业化管理,通过制度的有效落实实施,确保人、财、物等资源投入的透明性与有效性。

##### 3.1.2 开辟多元化市场营销渠道

一要大力发展目标市场。明确市场定位,拓宽经营渠道,开发经营领域,大力培育市场,发挥新闻媒介的宣传作用,多方位实现俱乐部的市场化发展。以满足社区居民的多层次需求为出发点,拓展俱乐部发展空间。以市场化的手段执行传统上由政府部门执行的公共政策,通过政府购买服务形式使社区体育俱乐部进入公共服务领域,拓展其服务功能与范围,开拓一条稳定可靠的资金来源。以社区体育俱乐部品牌赛事活动为载体,通过商业赞助等方式与在社会公众中有较大影响力的企业合作,让企业参与冠名活动,使企业既能扩大企业知名度,树立良好形象,又能使俱乐部通过与企业合作获得更多的经费和捐赠。促进社区体育俱乐部和企业形成以公益事业为目的的联盟,达到双赢。

二要积极关注市场需求。社区体育俱乐部市场化运作要注重“以人为本”的市场理念,就是要以受众的需求为本,符合市场的需求。社区体育俱乐部的生存及发展靠的是广大注册会员的认可和参与,社区体育俱乐部的管理者要高度重视消费者的愿望和需求。比如,社区体育俱乐部可针对不同收入水平的家庭成员采取区别体育套餐,尽可能让低收入的家庭也能参加社区体育俱乐部的健身活动。还可成立“会员沙龙”,会员可以平等地与俱乐部管理人员进行协商,参与俱乐部的管理,如活动场地和时间的安排,活动项目的增减,甚至还可商讨入会的手续和费用,以最大化的满足会员需求。总之,社区体育俱乐部可采取多种举措来达到国家体育总局对社区体育俱乐部的任务要求:“社区体育健身俱乐部要广泛吸纳社区居民积极参加社区体育健身俱乐部,充分利用所依托的体育场地设施,组织社区居民经常开展体育健身活动。通过开展丰富多彩的体育健身活动,增强社区居民身体素质和健康水平,丰富社区居民的体育文化生活,促进社区居民建立科学、文明、健康的生活方式,为社区居民进行社会交往创造良好的环境。”从而使社区体育俱乐部成为社区大众参加体育活动最广泛、最基本的单位,在体育大国向体育强国的转变中扮演更为重要的角色,对体育人口的稳定和发展起较为关键的作用。

##### 3.2 加强政府扶持与监管双向力度

##### 3.2.1 加强政府对社区体育俱乐部市场化运作的扶持力度

创造良好的政策法律环境。政府在扶持俱乐部市场化运作过程中,首先要改革目前对社区体育俱乐部双重管理、非竞争原则的管理体制,降低俱乐部成立和经营门槛。其



次在税收政策方面,以免税方式,鼓励企业、社会和个人向社区体育俱乐部捐助发展经费,扩大其价值补偿的渠道和资助资金,同时鼓励俱乐部通过向社会提供货品和服务的合法经营获得非分配利润,用于促进俱乐部的发展。最后,政府应配合、协助立法部门尽快制定规范社区体育俱乐部市场化运作的相关法律制度,明确社区体育俱乐部的法律地位以及其权利和义务,从而为社区体育俱乐部的合法经营提供稳定安全的制度保障和社会环境。

转变政府与俱乐部关系。政府要逐步从俱乐部经营管理中淡出,为社区体育俱乐部市场化运作拓展空间。政府可通过委托模式将带有风险性的公共事业、一些公益事业,采取合同或协议等形式交给社区体育俱乐部管理和经营,使俱乐部与政府之间的关系由官僚科层式演变为契约性质。

### 3.2.2 强化政府对社区体育俱乐部市场化运作的监管责任

作为非营利组织,社区体育俱乐部市场化运作过程中都有追求利润最大化的取向,但是俱乐部的公益性使其在市场化运作中不能像企业那样完全追求利润,但仅靠俱乐部本身的自律显然无法保证有效约束其过度逐利,这时就需要对俱乐部市场化运作行为进行强有力的外部监督,从而在最大程度上抑制市场化运作的负面作用。政府是唯一具有法律权威,可以强行对社区体育俱乐部进行监管的组织,政府在俱乐部的公共责任机制中负有不可推卸的责任。

建立绩效评估与问责制度。俱乐部通过合同外包、特许经营等方式购买政府公共服务后,政府有监督合同执行,确保俱乐部按照合同规定的公共服务数量和质量完成契约的责任。为此,政府可以建立对社区体育俱乐部的绩效评估制度。由于社区体育俱乐部接受了社会捐赠和以税收优惠等形式获得了公益资产,故公益性应是其第一追求,因此政府应将其公益目标的实现程度和公共服务质量的提高列为评估的第一目标。在确保评估客观性和有效性的前提下,再建立对社区体育俱乐部的问责制度,对于那些业务活动明显偏离公益目标、严重违反财经纪律或经营管理不善导致业绩不良的社区体育俱乐部,政府应据此减少乃至中止对其的资源支持,并责令其提出改进措施。对于出现问题的管理者和员工,对其工资收入和福利待遇水平应作出相应的惩罚,从而达到自律激励的目的严格监管价格机制。首先,政府应根据俱乐部提供服务与产品的公益性和竞争性的程度和领域,分别采取市场调节、政府指导、财政补贴、政府定价等形式探索多种定价方式。如对俱乐部提供的公益性服务和产品可采取最高限价模型定价方法,设置价格上限,并进行定期调整,以满足社区居民的多种需求。对于竞争性服务与产品政府可允许俱乐部根据市场供求关系和资源配置来确定价格。其次,政府要充分掌握社区体育俱乐部的营运成本,避免过度依赖俱乐部单方提供的成本资料,从而形成合理、透明的价格决策机制,明确定价成本构成、审核标准和方法,并向社会公布,逐步建立定调价监审和定期监审相结合的成本监审制度。

### 3.3 强化社会监督体系

社区体育俱乐部作为非营利组织,最根本的特征是公益性,市场化运作只是它完成自身使命的一种方式 and 途径。在社会实践中,决不能为了市场化而市场化,俱乐部的所有运作都必须保证在社会公众利益最大化的前提下,因此除了政府的监管外,还必须要有社会、市场的约束监督,才能真正带

来服务结果的改善。

公众监督。由于社区体育俱乐部在市场化运作中是将公众既作为服务对象又作为消费者来看待的,因此,应保障公众的主权,使公众能像企业的顾客那样对社区体育俱乐部的目标、服务的数量与质量进行监控。尽可能的让社会公众参与社区体育俱乐部的决策、执行和反馈环节中,并通过公众听证会等方式增加社区体育俱乐部的透明度。

舆论监督。随着大众传播媒介的普及和影响力的急剧增加,以及舆论监督力量向社会各个角落的广泛渗透,非营利组织日益成为舆论监督的热点领域,大众媒介对非营利组织违规行为的揭露成为政府管制机构和司法机构的主要信息来源,并且媒体“曝光”影响了公众态度和行为,这对非营利组织会形成巨大压力。因此,社区体育俱乐部作为非营利组织,也要加强新闻媒体的舆论监督,确保新闻媒介在报道时的独立性,充分发挥新闻媒体的监督作用。

社会与市场监督。社会组织尤其是一些专门化的评估机构(如会计师事务所和审计师事务所)应通过同业自律、社会审计、专业评估等方式对各种公益性社区体育俱乐部的活动和主体实施监督控制。同时,针对社区体育俱乐部专业性强的特点,确保监管者的自主性、独立性,可以借鉴美国各州的公共事业管理委员会(PUC)、英国及北欧的行政监察专员等做法,建立主要由专业人士组成的独立监管机构对社区体育俱乐部的实施进行监督。

## 4 结语

实践表明,社区体育俱乐部这一组织形式以其自身优势和特点逐步被广大社区居民接受和认可,社区体育俱乐部也由于拥有了不断增加的健身人群而进一步体现效益,更具发展潜力。社区体育俱乐部市场化运作意识基本形成,要继续坚持社会化、产业化发展方向,这是其发挥更大作用,体现更大价值的重要途径。通过优化俱乐部自身发展、加强政府扶持与监管的双向力度、强化社会多元监督体系,促进社区体育俱乐部市场化运作兼顾公益性、实效性、竞争性,推动社区体育工作快速健康发展。

## 参考文献:

- [1] 朱菊芳. 1994-2003 年我国体育俱乐部的研究状况分析[J]. 南京体育学院学报, 2004(12).
- [2] 唐建军等. 英、德、日社区体育俱乐部基本状况和存在的问题[J]. 体育与科学, 2001(5).
- [3] 董立红, 虞重干. 美、德、日社区体育俱乐部的管理体系及运行机制[J]. 体育成人教育, 2007(2).
- [4] 张玉磊. 困境与治理: 非营利组织的市场化运作研究[J]. 中国农业大学学报(社会科学版), 2008(12).
- [5] 王颖, 韦信宽. 社区体育健身俱乐部经营管理模式的探讨[J]. 闽江学院学报, 2007(10).
- [6] 彭圣堂. 我国国家级社区体育健身俱乐部资金管理研究[J]. 浙江体育科学, 2008(1).
- [7] 周传尧, 吴云凤. 制约社区体育健身俱乐部发展的政府因素分析[J]. 哈尔滨体育学院学报, 2007(8).

(责任编辑: 陈建萍)