



# 上海体育服务业的发展机制

计志英, 李明辉

**摘要:** 立足于上海体育服务业发展滞后于经济发展的现实背景, 以及产业结构调整的现实需要, 结合奥运会后对体育服务需求日益增长的社会现实, 以实际问题和产业发展的基本规律为出发点, 主要运用产业经济学、管理学方法, 分别从体育服务业成长的动力因素、体育服务业价值体系及价值创造机制、体育服务业组织模式创新3个层面进行归纳、演绎分析。

**关键词:** 体育; 服务业; 上海市; 发展机制

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2009)02-0001-08

## Development Mechanism of Shanghai Sports Service Industry

Ji Zhi-ying, Li Ming-hui

(Shanghai University, Shanghai 200444, China)

**Abstract:** Based on the reality that the sports service industry is lagging behind the development of economy and the urgent need of the adjustment of the industrial structure, as well as the reality of the growing needs of sports service after the Beijing Olympic Games, the article summarizes and analyzes the dynamic factors of the sports service development, value system and value creation system and organizational model innovation of sports service industry, following the basic law of the reality and industry development and by the methods of industrial economics and management science.

**Key words:** sports; service industry; Shanghai; development mechanism

## 1 引言

改革开放以来, 伴随着经济的快速发展及中国居民收入水平的大幅度提高, 中国的体育服务业水平与规模都得到了显著的发展与提升。体育服务业的发展程度已经成为衡量一个地区经济与文化发展水平的重要标志, 这既是落实科学发展观的具体表现, 也是促进经济发展和精神文明建设的迫切要求。

加快发展现代服务业是党中央对上海发展提出的新要求, 是上海建设现代化国际大都市和“四个中心”的重要基础, 也是体现上海城市综合服务能力的重要载体。体育服务业作为现代服务业的重要组成部分, 如何体现并发挥其重要地位和作用, 已经成为今后几年内上海市政府相关决策部门和理论界共同关心的核心话题。

## 2 上海体育服务业发展的现状及主要问题

### 2.1 体育服务业的界定及其系统结构

#### 2.1.1 体育服务业的界定

体育服务业是体育产业的主体, 也是服务业的一部分, 它包括主要以体育场馆为活动地点的体育健身娱乐业、体育竞赛表演业和体育培训业。体育服务业发展的水平及程度业已成为是体育产业成熟与否的重要标志之一, 目前美国、日本、澳大利亚、英国等发达国家体育服务业的产值已达到体育产业总产值的50%~60%。由于我国体育产业起步较晚, 体育市场尚不够成熟, 不够规范, 体育服务业还不发达, 虽然近年来我国体育服务业得到快速的发展, 但是仍不能满足

人民群众日益增长对体育的需求。

体育服务产品是指体育服务组织依托体育场馆、体育服务设施、服务方式、服务手段、服务环境等物质条件向顾客所提供的无形产品及无形产品交付过程的结果。体育服务产品的提供可涉及以下几个方面: 在顾客提供的无形产品(如提供体育比赛、体育表演)上所完成的活动; 无形产品的交付(如提供健身指导、培训、开具运动处方等知识传授方面的信息提供); 为顾客创造氛围(如提供外部环境良好的体育场馆、体育场馆内部设施摆放合理、适当手段烘托赛场气氛等)。

由于体育的本质属性决定了体育服务产品不同于其他服务产品, 体育服务产品还具有结果的可积累性。顾客参加体育健身活动, 获得的不仅是精神上的享受, 而且锻炼的效果是可以积累的, 而其他大部分服务产品的“结果”是不可积累的。体育服务产品的消费属于过程化服务, 而且根据同一体育服务产品能否为多个顾客所消费而不影响到服务质量即是否具有非排他性, 一方面可将体育服务产品分为个性化强的“过程化服务”, 如提供体育运动技术、技能培训、健身指导、开具运动处方; 另一方面可分为个性化不强的“过程化服务”如提供体育比赛、体育表演、娱乐等。

体育服务业是体育产业的一部分, 也是服务业的一部分。作为体育服务业主体的体育健身娱乐业、体育培训业、体育竞赛表演业, 他们都具有的一个共同特点: 都是在体育场馆向顾客提供体育服务产品。健身娱乐活动、体育培训的参与者和观看竞赛表演的观众是体育服务组织最大的顾客群体, 体育服务业是以体育场馆为依托, 以体育自身的

收稿日期: 2009-02-25

基金项目: 2008年上海体育社会科学、决策咨询项目(TYSKYJ2008041)

作者简介: 计志英(1975-), 女, 讲师, 主要研究方向: 体育产业经济。

作者单位: 上海大学 悉尼工商学院 上海 200444



价值和本质功能为资源,以提供体育服务产品为主的各类服务部门的集合。

### 2.1.2 体育服务业的系统结构

一般认为系统是由一定边界范围内部相互作用的多个元素构成的有机整体。从时空范围上看系统有确定的边界,且系统内外有别,有始有终,有确定的生命周期。从发展变化角度看,系统的变化有不可逆性,量的变化之后会表现为质的飞跃,且这种质的飞跃是演化向上的。系统结构是系统元素之间相对稳定的关联所形成的整体构架,是系统之间有一定规则的联系方式的综合。产业系统是由相互联系、相互作用的诸种产业要素组成的,能够提供某种产品和服务的有机整体。产业系统结构体现为产业内部各组成要素间的相互联系、相互作用的关系,通过这种系统结构使产业内部与外界产生的信息流、技术流、人流、物流、资金流等合理有效的地组织、分解、控制和利用。具体来说,体育服务业系统是以体育创新为核心要素,联系其他产业要素而组成的能够提供特有功能和规模的体育服务产品,并通过市场交换为社会与自身带来净收益的产业系统。

该系统中涉及到的产业要素主要包括技术、经营模式、资金、人力资源、政策、产业过程的协调和管理、最终体育服务产品和体育中介服务等等,这些产业要素与体育创新一起形成完整的、相互作用、相互联系的体育服务业系统结构。

## 2.2 上海体育服务业发展现状

近年来,上海体育产业得到了较快的发展。以体育健身、娱乐、竞赛表演、技术培训、体育用品、体育彩票为主体的体育产业已成型,为支持上海经济增长发挥了积极的作用。包括健身休闲、竞赛表演、技术培训和中介咨询在内的现代体育服务业发展迅猛,体育设施也不断得到完善。

从表1来看,体育设施不断完善,2004-2006时间段,处数和片数都不断增加,但每处平均新增加体育面积递减。有可能是因为大的体育设施都已修建完毕,只能建造一些小型的健身设施。从上海市各个公共运动场设施名录来看,也以小型的体育健身场地为主,包括一些篮球场、网球场、门球场、乒乓球等是等设施,大型的综合性的体育健身场馆比较缺乏。

表1 2004-2007年上海市社区公共运动场设施建设情况

Table 1 Construction of the Shanghai Community Sports Facilities in 2004-2007

年度	社区公共运动场设施建设			包括绿化等总面积 (万 m <sup>2</sup> )	新增体育设施面积 (万 m <sup>2</sup> )	每处平均新增体育面积 (m <sup>2</sup> )
	处数	片数	每处平均片数			
2004	35	108	3.1	59.7	7.5	2 143
2005	41	119	2.9	70.1	7.4	1 805
2006	54	158	2.9	69.3	8.6	1 593
2007	12	29	2.4	/	/	1 300
合计	142	414	2.9	199.1	23.5	1 765

根据2004-2007年上海市社区公共运动场设施建设名录的有关数据,涉及19个区县、1个农场局和一个劳教所,经过调查发现,这些健身设施的特点是:(1)分布广泛。19个区县、一个农场和一个劳教所,遍布整个上海;同时在每个区县中也相当分散,没有集中在几处的情况出现。(2)以普遍性运动设施为主。其中篮球场最为普遍,网球和门球也不少。

平均而言,市区的体育场地面积、总面积和两者之间的比值皆小于郊区。从时间上来看:体育设施面积和总面积都呈下降趋势;从地区分布上看:市平均体育健身面积和总面积都小于郊区。市区的土地资源比较紧张,所以健身地点都比较小型、紧凑。相对而言,郊区的健身场所就比较宽敞,健身面积和总面积都大于市区。

“十一五”时期上海体育事业面临重要机遇和新的挑战。国家全面建设小康社会、构建社会主义和谐社会、举办2008年北京奥运会和2010年上海世博会,给上海体育事业发展带来极其难得的历史机遇;上海经济社会的发展为体育事业发展提供了良好的环境。上海体育必须为上海市整体目标的实现和国家体育事业做出应有的贡献,走在全国前列。但与上海建设现代化国际大都市发展的目标相比,与发达的体育强省相比还存在不少问题和差距,有的已成为发展瓶颈,主要表现如下:

(1) 群众体育还不能满足市民日益增长的科学健身需

求。全民健身的组织体系不够健全;“人人运动”的推广方式有待开拓创新;科学健身的指导水平还需提高;社会公共体育场地向社会开放的程度还较低;群众体育发展不平衡,农村特别是远郊开展群众体育活动的物质条件和组织水平有待加强。

(2) 竞技体育训练和管理的科学化水平有待进一步提高。重点项目没有形成集群优势;训练管理体制、机制需进一步优化和调整,由粗放型向集约型转变。科学训练水平需进一步提高,科技支撑的力度需进一步加强。后备人才培养质量不高,必须积极探索市场经济条件下坚持体制和社会培养相结合的新路径。

(3) 体育设施仍然不足。人均体育场地面积与中等发达国家人均2.5 m<sup>2</sup>仍有很大差距。现代化大型体育场馆整体上与体育强省有明显差距,需统筹建设、改造多功能、综合性的符合国际赛事要求的体育设施和国家训练基地。现有场馆的开放、利用不够,功能单一、配套不足、自我发展能力弱,必须加大改造、功能开发和综合利用的力度。

(4) 体育产业各门类发展不平衡。体育产业整体规划、资源整合不够,中介市场、无形资产市场、体育用品市场开发不足,规模大、效益好、产业化强、知名度高的体育龙头企业仍不成规模。场馆经营水平较低。扶持体育产业发展的政策尚不完善。



### 3 上海体育服务业成长的动力机制

体育服务业是体育产业的主体，也是服务业的一部分，它包括主要以体育场馆为活动地点的体育健身娱乐业、体育竞赛表演业和体育培训业。体育服务业的发展对带动体育产业中其它领域的发展有直接的拉动作用，其发展的水平及程度也已成为是体育产业成熟与否的重要标志之一，目前美国、日本、澳大利亚、英国等发达国家体育服务业的产值已达到体育产业总产值的50%~60%。而且，体育服务业的发展程度已经成为衡量一个地区经济与文化发展水平的重要标志，发展体育服务业既是落实科学发展观的具体表现，也是促进经济发展和精神文明建设的迫切要求。上海体育服务业占GDP比重低于北京、浙江、辽宁、广东、江苏，这与上海经济在全国的地位不相称，更与上海市政府加速发展现代服务业的要求存在距离。

#### 3.1 体育服务业成长的含义、特征与表现

##### 3.1.1 体育服务业成长的含义、特征

体育服务业成长是该系统随着市场需求的扩张、技术高度的梯级发展，使得体育服务产品的形式、内容不断演化、替代，并不断大众化。同时，体育服务业发展过程也呈现出时空的迁移，即时间上由初生、形成、成长到成熟的产业发展演化过程；空间上通过产业整体规模扩大和区域分布延升的产业扩散和转移构成。总体而言，体育服务业的成长具有泛周期性、空间依附性与动态性特征。

(1) 泛周期性。产业经济学一般以产品的生命周期来描述产业的生命周期，将产业的生命周期分为：投入期、成长期、成熟期和衰退期4个阶段，反映产业成长的生命轨迹。但是体育服务业自身的特殊性也决定了其生命周期特殊的一面，体育服务产品区别于一般产品之处在于其价值包含健身价值、娱乐价值、社会价值、经济价值等多重价值功能，消费者对体育服务产品的需求会随着经济社会的发展而不断扩张，因此，从动态的角度来看，体育服务业的生命周期会随着经济发展而不断延伸，这突破了传统产业生命周期的特征，体现出泛周期性。

(2) 空间依附性。体育服务业是一定地理空间内的产业系统不可或缺的单元，它是经济发展、地理条件改善以

及体育地域运动所共同生成的经济实体，具有强烈的空间依附性。具体表现在一下几个方面：①体育服务业成长依附经济地域。体育服务业成长不是体育服务产业部门的孤立发展态势，它是体育产业与经济地域系统保持恒久空间交换关系的反映。②体育服务业成长与区域经济相互依存。体育服务产业成长与区域经济总体状态存在着一种相互需求的内在关联。一方面，区域经济发展水平是体育产业成长的重要约束条件，为其提供了承载空间。另一方面，体育产业成长是介入区域经济发展的动力性条件和重要力量。③体育服务业成长与其它产业部门成长纵横交错。产业部门之间地域组合、集聚、关联的形态通常称为产业结构，表现形式分为产业部门结构与空间结构。体育服务业的成长离不开体育产品制造业、传媒业、创意产业等部门的支持。

(3) 动态性。体育服务业的成长是一个演化过程。这种动态性表现最为突出的是服务内容，随着经济的发展、技术高度的梯级演进，使得体育产品和服务的形式、内容不断演化、替代。同时，体育服务业发展过程也呈现出时空的迁移，即时间上由初生、形成、成长到成熟的产业发展演化过程；空间上通过产业整体规模扩大和区域分布延升的产业扩散和转移构成。另外，随着体育产品和服务的深化与普及使得体育产业成长环境进一步改善，创意产业的发展加速了体育服务业的现代化进程。

##### 3.1.2 上海体育服务业成长的表现

按照市政府的产业发展方针，大力推进体育服务产业结构战略性调整和布局优化，体育服务业得到迅速成长。具体表现如下。

###### 3.1.2.1 服务能力扩大化

服务能力扩大化是体育服务业内企业服务能力提高、并形成规模经济的必要条件，服务能力的扩大有利于企业扩大服务范围、服务对象、市场规模，促进相关产业的发展，形成良性的循环，带动实现更高的商业利润。具体表现为体育服务产品和服务的种类增多、体育市场逐步发育成熟等。随着上海社区服务功能的提升，健身服务设施已基本遍布居民社区，健身场地面积和设施数量都逐年上升（见表2），大大满足了社区居民的基本健身需求。同时，来自国外的体育团体表演和比赛也极大地满足了居民的观赏性需求。

表2 上海社区群众体育健身活动场所情况及来自外国的体育团体

Table II Shanghai Community Mass Fitness Facilities and the Sports Organizations from Abroad

指 标	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
社区体育健身设施数（个）	1 354	1 827	2 318	2 895	3 436	4 604	4 796	4 845
健身点（个）	1 271	1 701	2 161	2 724	3 232	4 345	4 537	4 586
社区健身场地面积（万m <sup>2</sup> ）	65	109.5	148.7	185.7	225.7	295	300	301
来自外国的体育团体次数	112	86	114	62	1 90	88	95	106
来自外国的体育团体人数（人次）	4 623	1 163	4 536	3 078	5 430	5 969	6 775	8 910

数据来源：《上海统计年鉴》各期。

###### 3.1.2.2 市场空间拓展化

随着市场规模的扩大，产业系统突破原有的界限，企业与市场在更大的空间扩散，最终使体育服务业分支网络的有效直径延长，产品和中介服务的市场容量迅速扩大。随着上海市政府对公共体育场馆建设的投入逐年增加，上海在争办世界高水平体育赛事上表现出明显的优势，如体育竞技表

演、体育会展和景观体育日趋活跃并彰显魅力，为体育服务业提供了巨大的市场空间。上海已先后举办了F1汽车大奖赛、大师杯网球赛总决赛、世界城市汽车街道赛、金茂大厦跳伞表演，黄浦江F1摩托艇赛、国际马拉松赛、南京路步行街世界沙滩排球赛等一系列高端体育赛事，既满足了市场需求，又大大提升了上海的城市形象。



### 3.1.2.3 产业形态多样化

上海城市经济的快速发展催生了体育服务业新兴产业形态的诞生,呈现出多元化的产业形态格局。近年来,上海体育健身娱乐行业蓬勃发展,并日趋大众化;随着F1等高端体育赛事的成功举办,体育竞赛表演业已成为代表上海城市活力的重要“体育名片”;体育培训与教育业、体育中介业、运动专案管理中心服务业、体育咨询业等新兴产业形态已成为上海体育服务业重要组成部分。

## 3.2 上海体育服务业成长的内在动力

体育创新是体育产业成长的主要推动力,为体育产业的发展注入了巨大的活力。体育创新是指体育服务业内各要素实行新的组合,具体而言是体育服务企业为生存、发展和迎合客户的需要而创造的新型体育服务产品以及新的体育服务机构。从整体上看,它从以下两个渠道影响体育服务业的成长。

### 3.2.1 盈利能力渠道

体育创新的主体是体育服务企业,随着科技的发展、市场需求的扩张,新的体育服务产品和体育服务方式不断涌现,以及高端体育赛事的成功举办,体能培训、形体测量评价、营养咨询等新兴体育服务项目的推出,一方面满足了客户对体育服务产品多样化的需求,另一方面拓宽了体育服务企业的经营活动范围与发展空间,增强了体育服务企业的筹资能力,提高了企业组织与运用资金的能力,为扩大企业的资产业务规模,增加经营收入,提高盈利能力创造了条件。

### 3.2.2 竞争能力渠道

体育服务组织、体育产品与体育服务业务的创新使体育产业呈现动态多变的特征。体育服务组织的创新使体育企业体系不断有新的机构加入,形成多元化体育服务机构合作与竞争并存的格局;随着新体育服务产品与业务的出现,使得传统业务所能带来的利润减少,体育服务机构之间原有的利润分配局面被打破,围绕利润分配的重新均衡,体育服务企业之间的竞争加剧。体育创新强化了竞争,提高了体育服务企业的整体运作效率,并优化客户服务,反过来又进一步促进体育创新。体育创新与体育竞争这种互动关系表明:体育创新强化了体育企业竞争的外部压力,而体育竞争又是推动体育创新的内在动力,最终实现创新—竞争—再创新这样一个循环,推动体育服务业向更高的层次与阶段发展。

## 3.3 体育服务业成长的外在动力

外在动力可以简称为环境因素,在体育服务业中也可称为“体育服务业生态环境”。体育服务业成长的生态环境十分复杂,包括市场需求、政府行为、人才环境、信息环境、技术条件等,这些因素共同作用、相互影响,构成体育服务业成长的环境因素。但是在这些因素中,市场需求是基础,政府行为是关键。

体育服务作为一种特殊的商品,其需求具有不同于一般商品的特点:(1)层次性。体育服务需求不仅取决于居民的经济收入和意识,还取决于制度环境和消费群体所处的生命周期;不同收入阶层的人对体育服务需求不一样,低收入者对体育服务需求比较少而且单一,社区性的健身活动是这一群体的主要需求;中等收入阶层则对体育服务产品日益关注,除了出于健身目的进行消费之外,还会参与竞技

性体育的观赏活动。高收入阶层讲究精致的消费品位和享受生活,追求一种时尚、健康、能拓展个人关系网络的体育服务。(2)形式多样化,内容个性化。所谓多样化趋势,指体育服务需求不仅仅停留在传统的健身,而是同时注重品味提升、关系拓展、信息沟通等更高层次的体育服务需求。个性化趋势体现在体育服务需求由大批量、统一生产及服务标准、产品和结构雷同的生产与消费模式,逐步向崇尚个性化消费的模式转变。

市场需求对体育服务业成长与结构变迁的作用主要是建立在这样一个互动机制的基础上的:经济增长→国民生产总值提高→人均国民生产总值提高→居民实际收入水平提高→居民消费水平与消费结构变化→生产供给水平与供给结构变化→产业增长与结构变迁。这是一种正面促进效应。关于上海居民的体育服务消费并没有在统计年鉴中作为独立项目公布,但从表3的数据我们可以看出,从2000年至今,随着上海人均可支配收入的逐年上升,居民对文化娱乐服务和其他商品服务的消费量也呈逐年上升趋势,而且,收入与服务性需求的相关系数达到0.941和0.963,这说明基于收入上升而带来的市场需求扩张是体育服务业成长的重要推动力。

表3 上海居民收入水平与消费性服务需求 单位:元  
Table III Income of the Shanghai Citizens and Their Consumptive Requirements (Unit: RMB)

年份	人均可支配收入	文化娱乐服务	其他商品和服务
2000	11 718	147	330
2002	13 250	306	372
2003	14 867	310	419
2004	16 683	474	474
2005	18 645	490	627
2006	20 668	504	645
2007	23 623	709	764

注:数据来源于《上海统计年鉴》各期。

因此,我们可以将市场需求在产业成长中的作用归纳为两个方面:一是市场需求的特征是产业形成的重要条件。它不仅展现了各种市场创新活动内容与发展状况,而且反映出消费者对体育服务产品的认同。市场需求促进了体育服务产品的更新与发展,也对体育产业内部的创新提供了新的方向。另一方面,体育创新能力会再次对需求结构与需求能力产生重大的影响。

地方政府的产业政策也是推动体育服务业发展的不可忽视的重要因素。为构建以服务经济为主的产业结构,贯彻落实《上海加速发展现代服务业实施纲要》,上海研究制订了《关于上海加速发展现代服务业的若干政策意见》,以抓住机遇加快现代服务业发展,并提出了对金融、现代物流、文化、中介服务、信息服务业等现代服务业的重点领域,结合各领域的不同发展特点,在办公用房、财税政策、知识产权投资入股、工资收入及项目用地等方面给予具体政策支持。这对于上海体育服务业的推动作用是不容忽视的。

因此,我们可以将体育服务业成长动力机制用一下逻辑图(图1)予以描述。

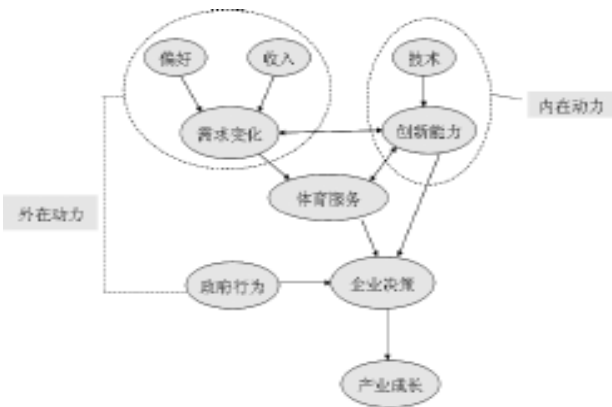


图1 体育服务业成长动力机制

Figure 1 Dynamic Mechanism of the Development of Sports Service Industry

#### 4 价值网视角的上海体育服务业价值创造机制

体育服务产业快速成长的关键在于其自身价值创造能力的提升，而对价值创造机制的深入分析有助于我们把握该产业价值创造过程、价值增值系统及价值增值的核心环节，从而可以有针对性地采取措施提升体育服务业价值创造能力，推动体育服务业快速发展。对价值创造机制的传统研究工具是波特的价值链理论，该理论将价值活动看成是线性的链条，企业和外部的联系被看作成对的利益相关者之间点对点的联系。价值链思想是建立在一个相对稳定的技术和市场环境基础之上。现实的情况是，在网络经济中，变化着的经济环境和经济规律正在分解现实的价值链，并把它们重新组合成以客户和市场为中心的价值网络。因此，由世界著名的企业战略咨询专家 Adrian Slywotzky 首次提出的价值网概念，打破了传统价值链的线性思维，认为价值网上各成员围绕顾客价值重构原有价值链，使价值链各个环节以及各不同主体按照整体价值最大的原则相互融合以及动态互动，利益主体在关注自身价值的同时，更加关注价值网络上各节点的联系以及整体价值。价值网概念及其后续的理论拓展为产业的价值分析提供了全新的理论工具。我们将运用价值网理论对体育服务产业的价值网基本结构进行细致描述，从而揭示该产业的基本价值创造过程，并找出该产业价值增值的驱动因素，据此提出体育服务业价值增值的路径。

##### 4.1 价值网理论及体育服务业价值网络特征

价值网的本质是在专业化分工不断深入的生产服务模式 下，通过一定的价值传递机制，由处于价值链上不同阶段和相对固化的彼此具有某种专用资产的企业及利益相关者组合在一起，共同为顾客创造价值。产品或服务的价值是由每个价值网的成员共同创造并由价值网络整合而成的，每一个网络成员创造的价值都是最终价值不可分割的一部分。因此，价值网是由利益相关者之间相互影响而形成的价值生成、分配、转移和使用的关系及其结构。价值网潜在地为企业 提供获取信息、资源、市场、技术以及通过学习得到规模和范围经济的可能性，并帮助企业实现战略目标。

体育服务产业包括了主要以体育场馆为活动地点的体育健身娱乐业、体育竞赛表演业和体育培训业等。该产业价

值创造的中枢是体育服务企业，但该产业群落的价值实现是建立在一系列微观主体基础之上的，包括俱乐部、赞助商、设备供应商、媒体、创意企业等。这些利益相关者构成了以优越的客户价值为核心的价值网络。因此，概括说来，体育服务产业价值网特征体现如下。

##### 4.1.1 优越的客户价值是核心

价值网关注的是如何为客户创造更大的价值，即以客户价值作为出发点，而价值链关注供应、生产的环节，以降低成 本、提升效率，即以企业自身价值的提升作为出发点。这是价值链与价值网区别的关键之处，也体现出价值网形成的外在推 力：激励竞争的市场环境和苛刻的客户需求。在体育服务业发展过程中，顾客是价值创造体系中一员，顾客的要求是企业活 动和企业价值取得的最终决定因素。在价值网中，客户的需求信息可以及时反馈到企业，并传递给其他网络伙伴。

##### 4.1.2 体育服务企业是价值中枢

体育服务企业不仅是价值网络形成的主要动力，而且可 以整合俱乐部、赞助商、媒体等其他成员创造的价值，并最终影响价值创造的方式和价值传递的机制。市场与客户的需求 等信息是激活价值网的关键，而体育服务企业最接近于市场和客户，因此可以敏锐地发现客户的需求信息，借助于网 络将这些需求信息及时、准确地反馈给其他利益相关者，使得价值网络里的每个参与者都能够贴近其客户，并对市场状 况及其变化迅速做出响应。

##### 4.1.3 俱乐部、赞助商、媒体等利益相关者是价值网形成的微观基础

体育服务产业价值网的成员除了服务性企业之外，体育 设施供应商、俱乐部、赞助商、媒体、创意型企业等也构成了网络内的利益相关者。因此，价值网的整体竞争力来自于价 值网络成员的之间的协同运作（见图2）。



图2 体育服务业价值网

Figure 2 Value Net of Sports Service Industry



## 4.2 体育服务业价值创造活动及其驱动因素

一个产业的生存发展依靠其不断进行价值创造的能力,那么是哪些因素驱使它进行价值创造呢?通过对体育服务业基本活动的分解,我们可以将价值创造活动分解为体育服务企业与利益相关者之间的合作价值创造活动、体育服务企业的持续价值创造活动、体育服务企业的无形价值创造活动以及体育服务产品的有形价值创造活动。每一项价值创造活动都有其内在的驱动因素,我们以体育服务企业满足客户需求为宗旨,对价值创造活动的驱动因素进行分析。

### 4.2.1 体育服务企业与利益相关者之间合作价值创造活动

任何一个企业都不是孤立存在于市场中,而是与多个利益相关者存在着策略联盟、战略合作、协作服务等多种形式的合作关系。如体育健身服务型企业往往会与健身设备供应商存在基于客户需求的紧密合作,体育培训企业会与健身场馆经营方之间的合作以及俱乐部与体育赛事主办者之间等为了共同的利益而进行的合作价值创造活动。参与合作的每一方都拥有自身的竞争优势,在优势互补的基础上,所有利益相关者可以互相信任、互相尊重、实现信息和知识的共享,这种合作可以降低成本,并对客户需求做出更灵敏的反应,并因此创造合作价值,而对价值创造产生驱动作用的因素是利益相关者之间的价值分配机制和协调激励机制。建立合理的价值分配机制,使各利益相关者的付出得到公平、理想的回报。

### 4.2.2 体育服务企业的持续价值创造活动

企业可持续发展的前提是具备持续的价值创造能力,企业持续价值创造的基本驱动因素可以概括为人才、资本和技术,除此之外,体育服务企业与一般制造型企业存在着产品特征和消费过程上的差异,体育服务产品的消费过程对消费者而言更多地体现为“休闲娱乐”过程,产品的独特性和较强的体验性对消费者而言更具有吸引力。因此,体育服务型企业持续价值创造的核心驱动因素是知识与创意。

### 4.2.3 体育服务企业的无形价值创造活动

无形价值是企业价值构成中的重要部分,对于体育服务企业来说更是如此,比如由于拥有不同的品牌,体育团体能产生不同的收益。可见体育品牌作为企业无形价值的作用是极其明显的,名牌与非名牌运动队或体育俱乐部的收入有天壤之别。甚至体育服务企业还可以利用自身拥有的特别权利获得可观的经济利益或者产生体育经济效益,如转让部分冠名权、电视转播权等等。对于体育健身娱乐性企业而言,企业知名度、产品在客户中间的口碑等因素也是获得消费者认同的重要原因,而无形价值的创造主要通过公共关系实现,使企业与公众确立并维持多渠道的沟通、了解、接受并合作。因此,无形价值创造的驱动因素可包括政府、媒体、公众等。

### 4.2.4 体育服务产品的有形价值创造活动

体育服务产品的价值创造既有一般产品价值创造的共性,又具有服务产品的特殊性。体育服务具有服务质量、服务利益的不可感知性、服务与消费过程的不可分离性特点。因此,体育服务企业组织竞赛表演,开展培训咨询、提供健身娱乐服务的过程,也是顾客观看表演、接受培训,进行健身娱乐的过程。在此过程中,顾客之间、顾客与员工之间、员工与员工之间发生直接联系和互动。这种互动行为是体育服务质量高低的重要影响因素,也是影响价值创造的关键。根据国家发布的《国家统计局关于建立第三产业统计的报告》,

把服务业分为4个层次:流通服务、生产和生活服务、精神和身体素质服务、公共服务。体育服务显然属于精神和身体素质服务一类,即为满足人的精神需要和自身素质需要的服务。可见,体育服务产品的有形价值体现在客户是否积极参与消费过程并能从消费过程中得到精神满足和自身素质(如身体素质)的提升。因此,体育服务产品有形价值的主要驱动因素有产品开发、体育营销等。

在体育服务产品价值创造过程中,任何一项价值创造活动最终都围绕着满足客户多样化需求、提升优越的客户价值而展开的,只有最终客户对整个体育服务业提供的包括产品、服务和其它无形资产具有强烈的认同感,才能实现整个产业价值的持续增长,所以客户需求既是价值创造过程的开端同时也是终点,在整个价值创造的过程中具有决定性的战略意义。

综合以上对价值创造驱动因素的分析,可以将体育服务业价值创造活动及相应驱动因素用逻辑图(图3)表示。

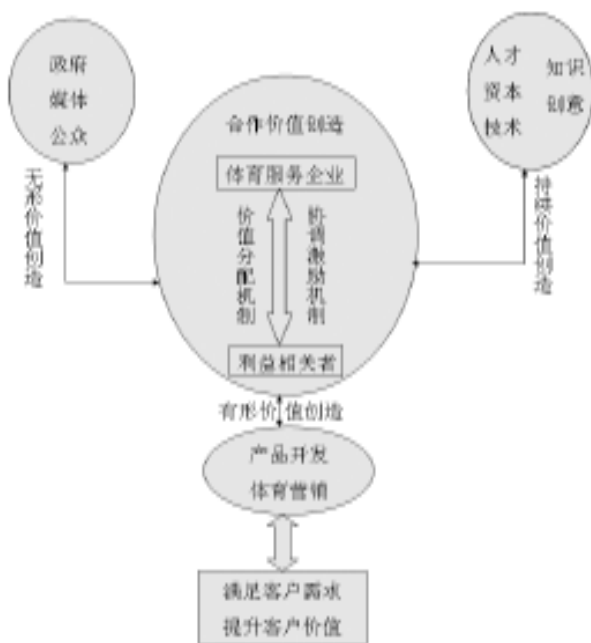


图3 体育服务业价值创造驱动因素

Figure 3 Driving Factors of the Value Creation of Sports Service Industry

## 4.3 基于价值网络的体育服务业增值路径

优越的顾客价值是构建价值网的战略性驱动力量,体育服务产业能否成为资本、技术和人才集中的高地,很大程度上取决于该产业是否能够创造优越的顾客价值或具备创造优越的顾客价值的潜力。对于体育服务业而言,优越的顾客价值包含了质量水平、品牌感受和服务感受等内涵。而且,优越的顾客价值不是一个静态的概念,随着顾客需求和偏好的变化而变化,因此,需要不断地探索新方法来满足顾客的现实和潜在的需求。当然,正确的政府产业政策能积极推动体育服务业形成和发展,通过资源培育、鼓励创业、政策注入等措施,使该产业的形成和发展突破现有资源和能力的限制。但是,围绕价值网构建,突出体育服务业核心价值的构筑,是体育服务业发展的关键。



#### 4.3.1 识别战略价值环节、构筑核心能力

价值网中众多的“价值环节”并不是都能创造等量价值,实际上只有某些特定的价值环节才能创造更高的附加值。因此,要提升和保持产业的竞争优势,关键是激活该产业价值网上的战略环节、构筑核心能力。而体育服务业内高端部门和大众化部门之间存在明显的差异,高端的部门可包括竞技表演业和面向高端客户的体育休闲娱乐业,而大众化部门包括体育健身娱乐业和一般体育咨询业等,高端部门属于供给驱动领域,其竞争优势主要来源于国际竞争力的品牌赛事、组织和运作的效率、运作模式的创新程度;大众化部门属于需求驱动领域,其竞争优势来源于覆盖面广的强大销售和服务体系、以及有创意的营销模式。我们可以从价值网的增值份额、利润份额、独特竞争力和市场品牌等方面来识别战略环节,在价值链的战略环节构筑核心能力是创造优越顾客价值的必要条件。

#### 4.3.2 突破行业边界,发展关联网络,拓展体育服务业自主价值链

产业内分工的细化为价值创造和价值增值提供了契机,但随着行业之间技术、业务、运作和市场的联系与应用范围扩大,产业的边界趋于融合,跨行业的业务交叉和创新成为可能,体育服务型企业的价值创造活动已经不再局限于本产业的价值链上,而是向其他产业延伸,融合其他行业的产品和服务,这一方面可以提升本行业服务产品的价值内涵,提高产品的附加值;另一方面为产业间关联网络的构建拓展了空间。服务业与制造业的相互衔接是当前全球产业发展的趋势,而创意产业、传媒业、健康保健咨询业等新兴服务业快速发展并向其他产业渗透,行业边界趋于模糊,体育服务行业应顺应产业发展的趋势,以主体企业为中心,发展关联网络,构建跨行业边界渗透和扩展的价值网,拓展体育服务业自主价值链。

### 5 上海体育服务业组织结构创新

服务业组织结构创新就是服务产业在受到外在环境的冲击和内在环境的需求条件下,采用新的组织结构并使之高效运转,以维持本身的均衡,从而达到组织生存与发展的调整过程。对于体育服务产业而言,体育服务业组织是所有参与体育服务业的各主体达成的契约安排。

#### 5.1 当前主流体育服务业组织模式特点

从近年来的体育服务业发展实践来看,组织模式正朝着如下的方向发展。

##### 5.1.1 产业布局集群化

服务业布局集群化是指产业的区域聚集,是在特定的地域空间上相对集中同一特色优势产业,由相互关联的产业部门构成产业集合体。集群化有利于搞好基础设施建设,有利于创造良好的产业和企业发展的软硬环境。集群化包括外在的地域形式上的集聚,也包括多方面深层次的结合,比如依据产业内在关系的纵向结合、横向结合,依据区位优势指向的结合,依据产业特色的结合等,其核心是形成经济利益共同体,互为支撑,共同发展,发生利益上的深层次结合。体育服务业布局集群化是面对日益激烈的市场竞争的必然选择,其目的在于有效地发挥集群优势,形成产业群体,提高服务产业竞争力。

##### 5.1.2 服务业企业集团化

关于服务企业集团化的概念国内还没有一个统一的定义,学者普遍认为:服务企业集团化是指两个或两个以上的服务企业实现资产重组或联合经营。这样有利于树立企业形象和提高国际竞争力。体育服务业产业内部的不同企业通过联合和重组,借以实现扩大企业的规模。体育服务企业集团化也包括以某一主导产业为主,不同服务产业部门的联合和重组。集团化是在企业层面上的有效整合,它与集群化具有相辅相成的积极意义,关键是使外部经济利益内部化。

##### 5.1.3 企业建设信息化

信息在服务型企业中的重要性不言而喻。所谓组织信息化是组织利用现代信息技术,对信息资源深入开发和广泛利用的过程,涵盖组织的各个层面和全过程。服务性企业信息化带来整个服务生产经营过程的集成化、数字化、智能化、电子化和网络化,并使传统的服务企业组织结构、业务流程和营销方式发生根本性的变革,促进生产力进步并改变服务企业的增长模式,从而提高了服务企业的生产效率和现代化管理水平。

##### 5.1.4 服务业管理项目化

随着现代体育产业的规模发展越来越大,所牵涉的体育服务企业往往不止一家,对于若干家企业的集合往往是以项目组的形式。信息、网络、软件IT及高科技技术的广泛使用使得项目化管理在体育服务业领域大量的出现,项目化管理已经成为企业发展最快和应用的最为广泛的管理方法。在体育服务企业中项目化管理的运作程序主要是指:由每个企业的部门负责人,高级专业人员及业务负责人组成项目管理委员会,指定项目管理专家为负责人由项目管理委员会组织各职能部门、各业务单位,提交下一年度的工作和任务清单。组织项目化会议,将清单中涉及的成本、时间、范围等工作任务和任务,按项目立项报企业主管;由决策层根据各企业的年度工作目标和发展战略,确定各项目的期限、预算及成果绩效指标,并指定各项目负责人和实施项目队伍成员。

#### 5.2 上海体育服务业组织现状及存在的问题

上海体育产业经历了多年的发展,在充分利用了各种市场资源的同时,发挥了上海体育人才的比较优势和其他类市场优势,构建了初具规模的体育现代服务业体系。但是,上海的体育现代服务业与全国一样,仅处于起步阶段,与上海要建设和发展成为世界城市的目标相比,还有很大的发展空间和许多不完善的方面,存在一些制约体育服务业发展的突出组织矛盾和组织问题。

##### 5.2.1 体育服务市场主体繁多,造成产权不清和产权主体虚置化

当前,上海各类体育服务市场的主体形态繁多,如体育主管部门、体育事业单位、中外合资、外资独资以及自然人等。体育服务业主体形态的不确定性和不稳定性不仅造成了竞争的混乱,同时也造成了体育服务市场发展的滞后与不完善。对于一些体育服务单位来说,由于参与主体的性质和产权的不明晰,往往存在着政、企、事责任不分的问题。对于这些体育服务业组织来说,参与主体行为的不确定性、信息非对称性、机会主义行为,以及各要素在体育服务业组织中的相对地位不断的变化,决定了内部不完全契约成为普遍的现象。当前上海市体育服务业中很多企业的参与主体



繁多且复杂,一方面造成了组织内部治理结构的混乱与不完备的委托代理关系契约的普遍;另一方面也造成了服务企业内部产权不清,产权主体虚置化的问题,加之信息的非对称性问题的存在,因而不可避免的导致了体育服务企业治理问题的产生。

### 5.2.2 激励约束机制不够,管理体系落后

近年来随着上海市经济的快速发展,体育改革不断深入,体育服务业的需求不断扩大,但体育服务业组织却秉承了过去的稳定、随意粗放的企业管理模式。这种极不稳定的商业运作方式导致了服务企业产权主体的多元化与分散化,并使得服务企业的所有者长期虚置化。在体育服务业组织制度建设上,缺少形成一种对组织相关利益者激励和约束相容的机制。正是由于缺少这种来自股东的监督和约束机制,因而从根本上制约了企业法人治理效率的提高。现代经济理论认为,契约的不完备性和动态特性,要求契约签约方在企业的成长过程中不断地修订自己的利益目标并约束其它签约方。然而,上海目前大部分服务企业的产权所有者或最大股东是上海市体育局或其他相关政府部门,政府集企业管理者和企业资产所有者于一身,具有双重的目标,同时实际行使企业产权的官员自身也有一定的利益偏好,决定了其很难做出使企业的所有者目标权益最大化的决定。

### 5.2.3 政府对体育服务业组织的不适当干涉

上海现有体育服务企业中大多数含有政府的成分,企业往往很难实现独立经营或独立核算,这就制约了体育服务市场主体(独立法人)的形成和发展。而在急需政府发挥作用的体制建设上。如体育市场管理体制建设、市场管理法规建设、体育服务业和社会化的宏观管理法律依据建设上,却又干预的不够或根本没有。甚至在不少经营性体育服务场所设施建设上既无国家强制性标准,又无指导性标准,这种要么过多要么不足的干预不仅容易损害消费者和服务企业的利益,更显示出有关部门在关于政府在体育服务产业中具体该发挥什么样的作用还没有清楚的认识。

## 5.3 上海体育服务企业组织模式创新

对于上海市体育服务业来说应着重解决企业内存在的产权的残缺性和产权主体虚置化的问题,使得服务企业治理结构中来自股东的监督和约束机制得以形成,从根本上提高企业法人治理效率。所以目前上海体育服务企业的治理应采用共同治理的原则去完善体育服务企业的内部治理结构和外部治理制度。外部治理应着重加强隐性契约的建设与治理效率的优化。因为在契约各主体的谈判中要达成协议是需要成本的,而由社会文化和企业文化在经济主体中所形成的隐性契约在一定程度上却明确了显性契约未规定的企业组织各利益相关者的权力和义务,从而有效的节省了签订契约所需的费用,提高了企业治理的效率。

同时对于体育服务企业的外部组织形式,应按照不同的体育服务业的特点进行改革,对体育健身娱乐业、体育竞赛表演业、体育技术培训业和体育中介咨询业应采用不同的外部组织模式,具体可采用“政府+企业+体育”、“企业+体育”、“政府+公司+体育”、“公司+体育”、“市场组织+体育”、“社会化服务组织+体育”、“专业协会+体育”等多种体育服务业的组织形式。而上海的体育产业的发展应符合上海市建设现代化、国际化大都市的需要,

以能够承办大型的、国际最高级别的比赛(如:网球大师杯赛、F1大奖赛、世界乒乓球锦标赛、国际田径黄金大奖赛、世界短池游泳锦标赛、世界杯女子足球赛、国际马拉松赛等)为要求进行建设。对于不同的体育服务产业应遵循不同的发展模式。

对于体育竞赛表演业由于其具有规模大、影响广、级别高的特点,应采用“政府+公司+体育”的产业组织模式,即由政府负责承办体育竞赛,由政府牵头联合有实力的企业部门成立临时的组织形式,通过市场化运作吸引大量的有实力的服务业公司参与重大比赛的筹办,从而形成一种政府牵引,企业推动的服务业驱动模式。这种模式的展开既实现了重大体育赛事举办方和参与企业双赢的局面,也提高了城市的体育综合竞争力。

对于体育健身娱乐业,在上海已经具有了一定的经济基础和社会需求的条件下,上海的体育健身业存在巨大而广阔的市场,加之现代生活方式的改变、生活节奏的加快,健身消费已由过去的以年轻人、高薪阶层为主,向工薪阶层、各年龄人群广泛参与的方向发展;消费形式也由过去零星的、不定期的尝试性消费,向有规律的、定期的习惯性消费方向转变,各类健身性的大众体育设施大量出现。体育健身业已经成为体育服务业发展源源不断的动力。不像体育竞赛表演业的公共产品性质,体育健身业具有高度的私人产品的性质,政府的过多干预只会造成政府的失灵。因而应主要发挥市场的作用,充分调度民间资本参与体育健身服务业的积极性,成立相关体育专业协会与俱乐部,相应的产业组织模式为“体育俱乐部+体育”的形式。

对于体育中介服务业来说,不同于体育竞赛表演业和体育健身娱乐业,体育中介服务业在我国主要是指运动员经纪、体育赛事经纪和体育组织经纪。尽管目前上海体育中介服务业还处于待开发阶段,但建立健全、高效的体育中介服务业仍然不容忽视。体育中介服务业的组织模式建设应参照国外体育中介服务业组织机构的结构。在制度建设上应着重加强法律法规体系的建设,引入“专业协会+体育”的产业组织结构的形式,以利于上海体育中介服务业的发展并与世界接轨。

对于技术培训业,应组织上海体育学院和复旦大学体育相关专业联合成立产学研一体化的“上海体育技术培训中心”并开设相关体育技术培训课程,以提高上海体育技术培训的水平和质量。

## 参考文献

- [1] 方春妮. 基于产业集群的我国体育服务业发展模式[J]. 上海体育学院学报, 2007(04).
- [2] 金国祥. 促进上海市体育服务业发展的若干对策研究[J]. 体育科研, 2006(04).
- [3] 李国岳. 新时期我国体育服务业的都市集聚现象思考[J]. 体育与科学, 2006(05).
- [4] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京: 华夏出版社, 1997: 361.
- [5] 大卫·波维特. 价值网[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2000: 146.
- [6] 陶之盈. 价值网的构建及其基本价值创造活动研究[J]. 价值工程, 2007(2): 57-59.

(责任编辑: 陈建萍)