



上海市社区体育俱乐部社会资源整合的路径与建议

陆前安¹, 黄灵荣², 王 兰², 王克祥³

摘要: 主要采用文献资料法、问卷调查法、访谈法等, 在分析上海社区体育俱乐部社会资源整合现状的基础上, 提出上海社区体育俱乐部社会资源整合的路径与对策: 社区体育俱乐部应当秉承“以人为本”的社区体育服务理念, 充分发挥行政手段与市场手段, 通过公益性与用者付费相统一的方式加强社会资源整合, 积极构建社区场地资源的整合机制、志愿队伍的培育机制、组织资源的聚合机制等各种社区资源融合机制, 建立社区体育俱乐部与居民良性互动关系。

关键词: 上海; 社区体育; 俱乐部; 资源整合

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2011)02-0056-06

Ways and Measures for Social Resources Integration of Shanghai Community Sports Clubs

LU Qian-an, HUANG Ling-rong, WANG Lan, et al.

(Jingan Buearu of Sports, Shanghai 200041 China)

Abstract: Adopting the methods of documentation, questionnaire and interview, the paper suggests the ways and measures for social resources integration of Shanghai community sports clubs on the basis of analyzing the status quo of the integration. Based on the community sports service concept of “people oriented”, community sports clubs should take administrative measures and marketing measures to strengthen social resources integration through the methods of both public service and pay-for-use. They should actively form a community venue resources mechanism, a volunteer cultivation mechanism, a polymerization mechanism for organization resources, etc. A beneficial interactive relationship should be established between community sports clubs and local residents.

Key words: Shanghai; community sports; club; resources integration

从1816年德国第一家社区体育俱乐部成立至今, 伴随着经济的发展和社会的进步, 社区体育俱乐部在世界各地得到快速发展, 已经成为欧美国家开展大众体育的主要组织形式之一, 在满足社区居民体育需求, 促进社区体育深入发展方面发挥着较为重要的作用。为了满足人民日益增长的体育需求, 全面提升体育公共服务水平, 2003年国家体育总局在《关于开展创建社区体育健身俱乐部试点工作的通知》(体群字[2003]139号)中提出, 从2004年开始使用体育彩票公益金在全国有条件的省、市、区开展创建社区体育健身俱乐部(简称社区体育俱乐部)的试点工作, 社区体育俱乐部作为公益性群众体育组织正式在我国得以成立, 并得到迅速发展。在社区体育俱乐部试点工作过程中, 上海市紧抓机遇, 乘势而上, 创建工作始终走在全国前列。经过几年的实践, 上海市社区体育俱乐部在增进社区居民健康、丰富社区居民生活、促进和谐社区建设等方面的作用已经开始显现, 但仍存在过度依赖政府、资金运转困难、社会效益偏低、服务质量不高等一系列问题, 直接影响着社区体育俱乐部的可持续发展。加强社区俱乐部社会资源整合研究, 增强其社会资源动员能力, 对于促进其自我经营、自我管理、自我运作具有积极意义。

1 研究对象与方法

1.1 对象

选取上海市内已授牌的国家级及上海市级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建设、社区体育及社区体育俱乐部方面的政策、法规、规划、文献资料。阅读非营利组织、社团理论、资源论、和谐社会及社区理论、体育社会学等相关领域的书籍。

1.2.2 问卷调查法

设计调查问卷, 对选取的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行中与政府、市场、社区的关系, 以及他们对俱乐部与政府关系、市场开发及社区关系的态度与看法。

为了使问卷设计尽可能科学, 确保问卷的效度, 在问卷设计过程中选取了相关领域的10位专家, 通过书面的形式征询他们的意见。结合他们反馈意见, 再对问卷进行相应的修改。

收稿日期: 2011-01-27

基金项目: 2010年上海体育社会科学、决策咨询课题(TYSKYJ2010015)

第一作者简介: 陆前安, 男, 副局长。主要研究方向: 体育管理。

作者单位: 1. 静安区体育局, 上海 200041; 2. 徐汇区体育局办公室, 上海 200031; 3. 中国计量学院, 杭州 310018



修改后的问卷再征求原专家的意见，得到主要专家的认可。

另外，为了保证调查问卷的信度，在正式调查前对13家第一批创建的社区体育俱乐部进行了重复测量，每次重复测量的信度系数都在0.940以上，且 $P < 0.01$ ，说明调查的结果具有较高的可靠性。

为了提高问卷回收率及实效性，本研究调查问卷借助上海市体育局群体处及上海市社区体育俱乐部专家组的工作平台，通过群体处下发通知，要求每个俱乐部在规定的时间内完成问卷。调查问卷以电子邮件的方式下发到各俱乐部。共发放了问卷88份，回收71份，回收率为80.7%，有效问卷71份，有效率为100%。对问卷调查的结果运用了SPSS11.5统计软件进行了处理。

1.2.3 访谈法

选择研究对象中发展成绩突出的社区体育俱乐部进行走访（或电话访谈），了解它们成熟经验和做法，并对相关专家进行走访或电话访谈，听取他们对社区体育俱乐部发展中与政府、市场和社区关系之间良性运行机制的看法。

1.2.4 综合分析法

对下发的问卷及座谈的内容中相关内容、指标进行综合分析、汇总，为下一步研究提供依据。

2 结果与分析

2.1 相关概念界定

2.1.1 社区体育俱乐部

《关于开展创建社区体育健身俱乐部试点工作的通知》（体群字[2003]139号）指出，社区体育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设施为依托，经常开展体育活动，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。”然而，在实践中各地创建的社区体育俱乐部却与国家体育总局的界定有所出入。各地的社区体育俱乐部都是由政府牵头创办的自上而下的组织，而并非社区居民根据共同的目的和兴趣自愿组成的、自下而上的组织。就上海市而言，各社区体育俱乐部都是由市体育局群体处按照国家体育总局要求，与各区县体育局共同发动，街道、镇党政班子牵头，成立专门的筹备小组按照一定的标准创建的。其目的是搭建基础群众体育组织，贯彻落实政府的相关体育要求，服务社区居民，协助政府完成体育公共服务职能。

因此根据体育俱乐部发展的实际状况，本研究认为社区体育俱乐部应该是：为满足社区内多元化的体育需求，由政府相关部门保障和支持发起的，并自主进行市场化运作，主动整合社区公共体育资源，开展系列社区体育活动和服

2.1.2 社区体育俱乐部社会资源

台湾学者陈武雄认为，凡为了满足需求，所有能提供而足以转化为具体服务内涵的客体，皆可称为社会资源，或称为民间资源。根据功能主义学派代表人物默顿（R. K. Merton）的观点，社会结构构成单位的功能可以是“显在的”，也可以是“潜在的”。有形和无形的社会资源作为社会构成要素中一个重要组成部分，对社区体育俱乐部功能的发挥也同样具有显著的和潜在的功能。

因而，本研究将社区体育俱乐部社会资源定义为：在社区范围内，所有能够满足和推动社区体育俱乐部发展的显著的及潜在的有形资源和无形资源。为了使社区体育俱乐部的社会资源更加系统化和条理化，本文对社区体育俱乐部的主要社会资源进一步进行了梳理（见表1）。

表1 社区体育俱乐部社会资源体系
Table 1 Social Resources System of Community Sports Clubs

资源体系	分类	具体内容
有形资源	财力资源	会费、社会捐赠、企业赞助、政府补贴和其他经营收入等
	物力资源	俱乐部的自有的资产、各种捐赠物品、社区内宣传栏等
	场地资源	社区公共运动场、健身苑点、学校场地及其他场馆
无形资源	人力资源	社区体育指导员、大学生志愿者、健身团队领导人、学校体育老师、社区知名人士等
	形象资源	居民对俱乐部活动的认可、对俱乐部宗旨理念的接纳等
	组织资源	俱乐部与当地的关系、与辖区企业的关系、与社区其他非营利组织的关系等
	制度资源	国家的政治体制、相关的法律法规

2.2 加强社区体育俱乐部社会资源整合的必要性

2.2.1 加强社会资源整合是社区体育俱乐部缓解生存压力、寻求自我发展的现实需要

我国社区体育俱乐部作为非营利组织，在政府的推动下处于刚刚起步阶段，社会资源动员能力有限，面对有限的社会资源既没有政府这样强大的社会影响力和资源垄断能力，也无法像企业组织一样，将利润最大化作为追求目标，运用各种手段为组织的发展积累资金，最大限度地占有各种资源，因而处境艰难，面临较为严峻的生存压力。加强社会资源整合，利用其扎根社区、接近群众的天然优势，将各种可以利用的资源转化为组织发展的资本，有助于降低社区体育俱乐部的发展成本，提高组织的运行效率，从而缓解社区体育俱乐部的生存压力，实现社区体育俱乐部的自我发展。

2.2.2 加强社会资源整合是社区体育俱乐部发挥自身职能、满足群众需求的内在要求

社区体育俱乐部作为公益性体育服务组织，在政府的主导和社会的呼唤下应运而生，是政府适应社会形势的变化、转变自身职能的产物，也是市民社会快速发展，体育公共需求迅速增长的结果。满足公共体育需求、辅佐体育公共服务，是我国政府创建社区体育俱乐部的根本目的，也是人民群众对社区体育俱乐部的主要期待。社区体育俱乐部的职能和宗旨要求其在发展过程中要密切关注社区居民体育诉求的变化，动员一切可以利用的社会资源为社区居民提供优质、高效的体育产品和服务，进而赢得社区居民的广泛支持和积极参与，为组织的可持续发展奠定良好的群众基础。

2.2.3 加强社会资源整合是社区体育俱乐部融入社区建设、促进社区和谐的重要途径

社会组织管理体制的转变，社会流动人口的增加，使



现代城市居民与所在社区的关系越来越紧密,居民不仅关注社区的发展,参与社区的活动,而且对社区的服务和管理、居住环境、文体活动等方面提出了多层次、多样化的要求。推动社区建设,促进社区和谐,已经成为广大城市居民的迫切愿望和要求。良好的社区环境是社区俱乐部赖以生存和发展的基础。社区建设既为社区体育俱乐部的发展创造了良好条件,也为其增添了不懈动力。加强与社区其他组织的互助合作,共同服务社区居民,是其融入社区建设、发挥社区功能、取得社区支持的重要途径。

2.3 上海社区体育俱乐部社会资源整合的现状

社区是社区体育俱乐部赖以生存和发展的基础,也是其社会资源的主要来源渠道。基于上海社区体育俱乐部的主要特点和发展现状,本研究将重点对其所在社区中的场馆资源、人力资源、组织资源、形象资源等几种具有代表性的、对俱乐部发展影响至关重要的社会资源进行分析研究,以期在社区体育俱乐部全面整合社会资源提供一定的借鉴。

2.3.1 盘活了社区场馆资源,但覆盖面还需拓宽

在场地资源整合方面,俱乐部盘活了社区现有的体育场地存量资源,把使用率不高的闲置资源尤其是学校场地资源有机的利用起来,在更大的时空范围内服务社区民众。调查显示,80%的街道受访者认为通过俱乐部这个平台整合了社区场馆资源,为居民提供更便捷的场地服务。同时,在对社区体育俱乐部使用的场地情况调查发现,80.3%的俱乐部能够有效利用社区内的学校场地资源开展活动,70.4%的俱乐部管理着政府的公共场馆资源,30.1%的俱乐部拥有自有场馆(政府建设,俱乐部经营管理),11.3%的俱乐部对社区内其他企事业单位的场馆能够一定程度上利用。

俱乐部目前开发利用的场馆基本上属于政府提供或委托以及学校场地,体现社区体育俱乐部对政府公共场地资源整合开发的效果较明显,但相对来说对社区内社会场地资源的整合不多(但也可能是很多社区没有社会体育场馆)。另外,在调查中发现,大多数俱乐部已开发利用了社区内的学校体育场馆资源,但开发深度不够,合作多赢的有效开放机制还需探索,场地开放的时空还需进一步拓展。

2.3.2 整合了社区人力资源,但志愿者还需培育

在人力资源整合方面,俱乐部能够积极挖掘社区内现有的体育人力资源服务于社区居民。调查显示,48所俱乐部拥有一定数量的专职体育指导员,占67.6%;58所俱乐部吸纳了一定数量的兼职指导员,占81.7%;另外,俱乐部也通过各种途径招募了一些志愿者加入指导队伍,在整个指导队伍中,志愿指导力量占据很大份额,在受调查的俱乐部中,60所俱乐部回答拥有一定自愿指导队伍的,占84.5%;26所俱乐部能够挖掘会员技术资源,鼓励会员担当指导员,占36.6%。

在俱乐部志愿者参与情况的调研中发现,80.3%的俱乐部拥有一定数量的固定志愿者;54.9%的俱乐部在重大活动时有部分志愿者;46.5%的俱乐部有不固定的志愿者。

俱乐部通过志愿者招募、体育人才的吸纳,为社区体育活动的开展提供了技术支撑,但从调查走访看,俱乐部人才缺乏仍是俱乐部所面临的一个重要问题,有54.9%的俱乐部回答人才缺乏是当前急需解决的问题。同时,调查中发现,俱乐部虽吸纳一定志愿者,但整体数量较少,且集中在健身团队的指导岗位,其它管理和岗位上的志愿者较少。走

访也发现,俱乐部普遍缺乏对志愿者招募的长效制度和机制。在国外,志愿者力量是俱乐部正常运转的重要支撑,我国社区体育俱乐部还缺乏对志愿者吸引、激励、保障、培育的举措,志愿者还难以形成俱乐部持久、稳定的发展力量。

2.3.3 融通了社区组织资源,但聚合力还需增强

目前,社区内的非营利性体育组织主要包括社区体育协会(或街道体育协会),辖区内地区、片体育协会,居委会体育指导站、文体站,体育活动的点(晨晚练活动点),青少年体育俱乐部等。社区体育俱乐部与这些相关体育组织之间存在着一定的交流与合作,这点从调研的结果可以反映出,大多数俱乐部回答同社区其他群众组织建立了一种合作关系,该比例高达71%,28%的俱乐部与社区内相关组织建立了从属关系,仅1%的俱乐部与其他组织没有发生关系。

在调研中发现,社区体育俱乐部基本上都能把社区内的体育活动的点吸纳为会员,进行统一管理,对社区内健身点的科学有序发展起到了一定的积极作用。同时,俱乐部也对社区内的体育指导站进行了一定的管理和资助。在调查俱乐部与社区体育指导站的关系时发现,多数俱乐部为指导站指导员提供培训,占总体的87.3%;56.3%的俱乐部对指导站进行日常监管;46.5%的俱乐部为指导站提供一定资金和设备;只有2.8%的俱乐部与指导站不太联系。

由此可见,俱乐部与社区其他非营利性体育组织存在着一定的交流和联系,也有着在培训、资金、设备方面的合作与融通。但是,要想真正发挥社区非营利性体育组织在社区中的功能和作用,目前层面上的联系与合作是不够的,俱乐部的组织聚合力还不突出。社区体育俱乐部要想扩大影响力,真正融入到社区中,必须广开思路,拓展渠道,与周围的其他相关组织形成更紧密的合作关系,共享多方面的资源,形成社区体育做贡献的合力,拉近俱乐部与社区的关系,为社区居民的体育活动做出实质性的贡献。

2.3.4 提供了社区活动平台,但感召力还需提高

社区体育俱乐部作为非营利性质的民间组织,是社区体育的重要载体,为居民的体育生活以及社区生活提供了活动的平台。调查显示,绝大多数受访者都认可俱乐部在社区体育发展中的重要作用,其中59%认为俱乐部起到很重要作用,30%认为起到较重要作用,6%认为作用重要,认为较不重要和不重要的较少,分别仅为4%和1%。这说明俱乐部在社区体育发展的不可替代作用已成为人们共识。

在对社区体育俱乐部为社区做出的贡献的调研中,69所俱乐部认为俱乐部活动活跃了社区生活,增强了社区凝聚力,占97%;62所俱乐部认为俱乐部为居民提供了科学的健身指导,占87%;60所俱乐部认为俱乐部为居民提供了多样化的体育需求,占85%;58所俱乐部还认为其为社区居民提供低价的体育服务,占82%;57所俱乐部也认为通过俱乐部这个平台整合了社区场馆资源,为居民提供更便捷的场地服务,占80%。社区体育俱乐部通过营造健康优良的体育环境、提供周到的体育服务,指导社区居民规范、有序、科学、文明健身,不仅给人带来身体的健康,还给人带来精神的愉悦,有助于自我价值实现、增强自豪感,并提升居民的社区意识,增强社区凝聚力。

通过对社区居民参与俱乐部的原因调查显示,90.1%的受



访者认为社区体育俱乐部提供交流、交际的平台; 71.8%的受访者认为是俱乐部有科学的技术指导及培训服务; 69%认为是俱乐部开设项目较多, 能满足不同爱好者需求; 42.3%认为俱乐部拥有健身场馆, 但在调查和实际走访中也发现, 社区体育俱乐部对居民的感召力还不强, 仅29.6%的受访者认为居民参与俱乐部是因为俱乐部的知名度和吸引力。

另外, 社区体育俱乐部的会员多为退休赋闲在家的老年人, 而在吸引“朝九晚五”工作的中青年群体参加俱乐部活动方面做得较少, 对于社区青少年的关注更是欠缺, 且参与人群占社区人群的比例较小。从这个现状上看, 社区体育俱乐部尚未做到覆盖社区所有人群, 难以融入到社区的各个群体中去。

3 上海社区体育俱乐部社会资源整合的路径与建议

社区体育俱乐部植根于社区, 要充分整合社会资源就需要与社区建立起紧密的关系, 全面融入社区发展中, 才能使俱乐部获得良好的发展土壤。目前, 提高社区体育俱乐部的社区融入度, 建立俱乐部与社区的良性互动关系显得十分重要, 是充分整合社区体育俱乐部社会资源的重要途径。通过对俱乐部社会资源现状的分析, 本研究提出要构建社区体育俱乐部社区融入关系架构, 通过融入关系架构的搭建, 来营造社区体育俱乐部的社区融入新局面, 促进社区体育俱乐部与社区的共生发展(见图1)。

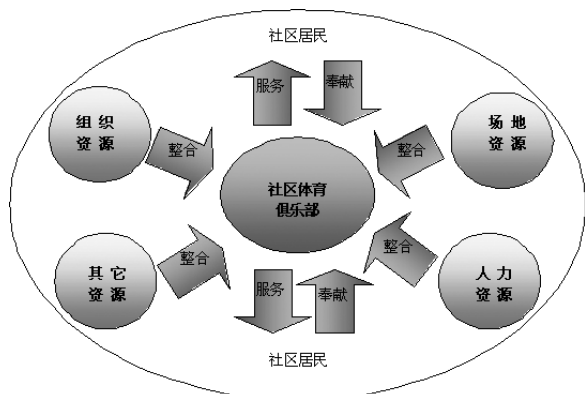


图1 社区体育俱乐部社区融入关系示意图
Figure 1 Diagram Showing the Integration Relations of Community Sports Clubs

3.1 加强俱乐部社会资源整合的原则

3.1.1 坚持“以人为本”的社区体育服务理念

坚持“以人为本”的理念, 遵循个人发展个性, 平等参与、共同发展是社区体育发展的趋势。俱乐部应坚持“以人为本”的社区体育服务理念, 以增强居民体质、提升居民体育兴趣为宗旨, 把不断满足社区居民参与体育运动的需求作为工作的根本出发点和归宿点。这就要求俱乐部在开展社区体育服务的过程中, 首先要确立尊重社区居民个人自主选择权和发展权的思想, 把服务社区居民作为开展俱乐部各项活动的根本原则, 真正做到“以人为中心”, 而不是仅仅为了应付各类评比、检查、验收、达标, 换来俱乐部短期的发展效益; 其次, 俱乐部应把“人的塑造”这一根本目的贯穿于城市社区体育发展的整个过程, 通过形式多样、丰富多彩的群众性体育活动, 着重解决人的精神支柱和精神动力问题,

致力于提升人们的社区归属感, 为人的全面而自由发展提供内容与手段; 再次, 通过体育活动参与, 创造良好的人际交往环境, 大力营造邻里和睦、出入相友、守望相助的社区文化氛围, 培育志愿奉献、平等参与、友爱协作的社区文化价值理念。

3.1.2 行政手段与市场手段相结合

社区体育俱乐部要加强社会资源整合必须采取多样化的手段, 即行政手段与市场手段双管齐下。一方面要积极借助政府力量, 利用行政手段来整合社区资源, 吸引居民互动参与。社区体育俱乐部在发展初期, 政府在政策上给予很大支持, 俱乐部要抓住这一机遇, 充分利用政府资源, 借助行政手段, 积极整合社区内学校及公共体育场地资源, 为服务社区、融入社区创造条件。同时借助政策支持来培育社区居民的志愿奉献精神; 另一方面, 俱乐部要学会运用市场的手段, 对内实行企业化管理, 提升俱乐部服务能级, 对外运用市场手段, 通过合作多赢的形式来整合调度社区内现有资源和潜在资源, 通过细分目标市场、科学市场定位和有效的市场运作来更好地服务于社区居民, 从而更有效地融入社区。

3.1.3 公益性与用者付费相统一

社区体育俱乐部是以提供体育公共服务为目标的社区非营利组织, 其在服务社区的过程中, 不管采取何种手段去调度资源, 俱乐部的公益本质不能改变。这意味着俱乐部的存在不是去追求利润最大化, 而是追求社会效益最大化。但在俱乐部发展过程中, 保持公益性与适度的用者付费并不矛盾。我国社区体育俱乐部是在政府扶持与倡导下创建的, 俱乐部的发展占用了政府提供的人、财、物资源, 当俱乐部将这些公共资源转化为公共服务, 提供给社区居民时, 社区的每一个居民都拥有平等享受俱乐部提供的公共服务的权利, 实际上, 由于俱乐部提供的公共服务有限, 总是部分居民独享或优先享受俱乐部提供的公共体育服务, 那么这部分居民相对于他人来说就多占用了公共资源, 因此对这部分使用者进行收费, 是维持公共资源和公共服务公共化的重要保证。同时, 实行服务收费也是服务的价值体现, 可以促使社区居民关注、参与到俱乐部服务中去。从消费心理的角度看, 免费的东西不一定就有市场, 反而低价的产品与服务更能凝聚消费者。因此, 俱乐部在各个服务项目定价时, 要考虑其公益成本及志愿者志愿服务的投入, 必须以低于市场同类产品与服务的价格来服务社区居民。所以, 俱乐部一方面要保持公益性, 另一方面又要对用者进行适度收费, 使二者有机统一, 才能使俱乐部更好地、可持续地融入社区发展之中。

3.2 社区体育俱乐部社会资源整合的路径与建议

3.2.1 构筑社区体育俱乐部社区资源融合机制

一是社区场地资源的整合机制。社区体育场馆是社区体育俱乐部开展活动的阵地, 社区内的体育场馆主要有学校体育场馆、公共体育场馆和其他企事业单位场馆以及公共健身苑点、体质监测站等。社区体育俱乐部作为社区体育服务组织的一项重要职能就是有效开发社区内体育场馆资源, 为社区居民创造便捷、低廉的健身场所。社区体育俱乐部作为非营利的法人实体, 要借助政府和市场的双重手段, 积极整合社区内所有体育场馆资源, 为俱乐部开展活动提供平台。俱乐部可以通过代理管理、承包经营、项目开发等形式与场馆产权所有者建立长效的场馆开发使用机制, 把社区内的场馆



真正融通为俱乐部发展资源，从而为俱乐部服务社区、融入社区打下物质基础。

二是社区志愿队伍的培育机制。志愿者参与将是社区体育俱乐部低成本运转的重要保障，也是解决社区体育俱乐部人力资源短缺的重要途径。俱乐部要加大对社区志愿者吸纳与使用力度，构建志愿者培育机制。首先要对社区体育志愿指导员队伍进行梳理、培训，提高其社区指导的参与率和服务水平。建立社区体育志愿指导员档案，加强对社区体育志愿指导员的管理，建立社区体育指导员考评机制，来激励指导员积极服务社区。同时，挖掘区域内体育专业人力资源如体育教师、体育教练，通过宣传发动和一定的经济补偿来促使他们提供志愿服务，加入到社区体育指导行列，确保广大居民的科学健身，并且积极发挥他们的项目指导优势，引导这些专技人才参与青少年体育指导、项目开发和活动组织，从而为社区内青少年体育氛围营造和青少年体育主体意识的唤醒提供保障；其次是通过宣传、发动，营造氛围来吸纳社区内的管理人员、服务人员参与到俱乐部的日常管理、活动策划和项目运作，建立志愿者使用激励机制，以不同形式表彰、公示、认定志愿者的志愿服务，从而培养志愿者的归属感和荣誉感，以打造相对稳定的志愿者队伍。

三是社区组织资源的聚合机制。社区内除去拥有俱乐部发展所需的场地资源、人力资源，还有一定的组织资源，有效整合这些组织资源，既可以为社区体育俱乐部增添发展动力，又会使社区体育俱乐部的社区融入更密切、和谐。第一，与社区学校的合作。很多社区都拥有一定的中小学校，俱乐部要加强与学校的沟通与联系，与学校建立密切的合作关系，构筑场地活用、人才兼用、项目共建、青少年闲暇活动共同缔造的聚合机制，为俱乐部更好地服务社区、融入社区创造条件；第二，与社区企业的合作。俱乐部要利用自身特有的资源条件积极渗透到社区企业，与企业建立合作共赢的合作机制，通过技术服务、活动策划、场地服务来赢得社区企业对俱乐部发展的关注与支持，为俱乐部开辟市场财源；第三，与其他非营利体育组织的合作发展。除了社区体育俱乐部之外，社区还存在着一些非营利性质的体育组织，为社区居民的体育参与提供相应的服务。社区体育俱乐部要全面融入社区，应注意建立与这些相关组织的合作关系，通过信息互通、资源共享，更好地为社区居民提供体育服务。

目前，除了社区体育俱乐部以外，社区中常见的非营利性质的体育组织有街道社区体育协会、辖区各单位体协、人群或项目体育协会、晨晚练活动站、体育指导站、体育服务中心、居委体育小组、社区体育团队等组织。其中，街道社区体育协会属于上位管理型组织，对其他体育组织，包括社区体育俱乐部起到一定的领导作用。这些社区体育组织是实现各种关系的结构实体，是社区体育氛围、体育文化存在与发展的基础和保证。它们在结构上表现为一定的目标、规章、成员及相应的设备，是一种精神文化与物质文化的双重结合。在与上位管理型组织街道社区体育协会的关系中，社区体育俱乐部应积极扮演好全心全意为社区居民服务的角色。由于街道社区体协具有一定的行政色彩，俱乐部应对街道社区体协提出的要求、下派的任务给予重视，在做好俱乐部内事的同时，也为社区体协带来一定的社会效益与影响力。社区体育俱乐部也要积极与社区体协保持互

动关系，及时反馈俱乐部的建设与服务情况，以及所遇到的人力、物力、财力的困难，以争取获得社区体协对俱乐部的支持，获取更多的社区资源。在与社区其他群众性体育组织的关系中，社区体育俱乐部要清醒地意识沟通与合作的重要性。这些组织有各自不同的针对人群，有所能控制的不同资源，通过与它们之间的沟通、协调与互动，形成一种共生的关系，使组织间相互依存，共同发展，达到各自不同的利益诉求。为了更有效地开展工作，俱乐部要通过资源的互补与共享，协调好与社区其他群众性体育组织的关系，与这些组织一起构成社区体育生活的“共同体”，从而使社区体育俱乐部最大程度地发挥其应有的作用，服务于居民的体育生活。在上下互动、互利互惠、合作共赢的前提下，社区体育俱乐部与各社区非营利性体育组织共同开发社区体育服务。

3.2.2 建立社区体育俱乐部居民良性互动关系

社区体育俱乐部是社区体育服务的提供者，社区居民是社区服务的接受者和参与者，两者应呈现出一种双向互动关系。社区体育俱乐部要逐渐完善服务体系，提高服务质量，以满足社区居民日益增长的体育锻炼需求，这样组织才能生存与发展。社区居民也应给予社区体育俱乐部更多的支持，这样才能获得更完善的体育服务。社区体育俱乐部既需要居民的广泛参与，又需要融入居民群体中，成为他们休闲生活的港湾。市场体制下，社会成为资源配置的新的主体，通过满足社会多元化需求，社会团体与组织可以获得生存和发展的必要资源，社会团体与组织也必须得到社会的主动的、自下而上的参与，才能满足社会多元化需求。如果居民没有对社区体育俱乐部的价值形成认同，俱乐部将很难实现其发展宗旨与目标。因此，社区体育俱乐部应打造核心体育产品和服务，营造社区体育文化，构建便民、亲民服务网络，才能在服务居民的同时吸引居民参与，形成与社区居民的良好互动关系。

一要打造核心体育产品和服务，提高俱乐部吸引力。社区体育俱乐部要融入社区、吸引广大居民参与，必须拥有核心的体育产品和服务。马克思主义认为产品是劳动生产物，是人们为满足某种需求而通过有目的的生产劳动所创造的物质资料。现代经济学意义上的产品是指能提供市场，用于满足人的某种欲望和需求的任何事物，包括有形的事物，也包括无形的事物。“体育产品在本质上是一种体育劳务，是体育活动主体在体育组织管理、体育运动、体育咨询等环节所形成的劳务。”社区体育俱乐部所提供的体育产品大多都具有服务特征，属于体育服务产品。“体育服务产品是最能反映出体育本质特征的产品。它是指由体育部门的劳动者通过自己劳动的形式来满足人们对体育的各种需求而进行的经济活动”首先，整合社区体育资源，开展特色体育项目。从上海市社区体育俱乐部调研结果看，目前各个俱乐部基本都开展有特色体育项目，形成“一镇（街道）一品”，在社区内具有一定影响力，吸引了部分居民参与，但真正满足大多数居民参与，覆盖面较广的特色体育项目还较少。因此俱乐部要积极整合社区资源，扩大体育产品和服务供给，以吸引更多居民参与；其次是积极举办例行赛事，打造活动品牌。俱乐部凝聚社区的另一拳头产品是策划举办综合和单项体育赛事，并逐渐培育形成例行赛事，打造社区活动品牌，每年举办，使其成为富有影响力、



感召全体民众参与的“节庆盛典”，通过社区赛事来吸引广大居民参与活动，同时也通过社区大型活动来激发居民奉献精神，感召居民提供志愿服务。要通过问卷调查、座谈、访谈等形式对社区成员的闲暇时间、兴趣爱好作广泛了解分析。在赛事内容上应注意满足社区成员的需求，在形式上做到大、中、小型兼顾，在方法上可将社区活动、企业活动、校园活动等融为一体，在对象上应注重中青年人员的参与；再次是策划家庭体育活动，融入居家生活。社区的基本组成细胞是家庭，融入社区家庭，吸引家庭参与，将是社区体育俱乐部融入社区的一个重要切入点。因此，社区体育俱乐部要创新活动内容与形式，构筑系列家庭体育活动或赛事，以吸引家庭参与，如策划以青少年活动为纽带的亲子体育活动、家庭体育擂台赛、家庭体育才能展示活动等，通过家庭体育的开展来吸引家庭参与、增进家庭间的交流、促进社区和谐；通过社区和谐氛围的提升来突显俱乐部社区桥梁与纽带作用。

二要营造社区体育文化氛围，增强居民的认同感与归属感。社区体育文化是在一定地域内的社会共同体对体育所表现出来的价值观念、生活方式、行为模式、地域心理等文化现象的总和。社区体育文化的营造是社区体育俱乐部的重要目标，是吸引居民参与俱乐部活动的长效机制。社区体育文化氛围营造的一个重要任务是在社区成员中确立共同的体育价值目标，使全体社区成员发扬参与精神和互助精神，增进对社区体育俱乐部的认同感和归属感，共同建设社区体育俱乐部这个社区体育平台。同时，社区体育文化氛围的营造要注重体育文化的宣传，塑造终身体育、体育生活化理念，充分发挥社区网络、阅报栏、科普画廊、社区小报、文化中心等媒介的作用，营造全民参与与体育健身的良好氛围。另外，社区体育俱乐部还要通过各项活动，在社区培育积极、健康、阳光、特色的社区体育文化，吸引越来越多的居民参与到俱乐部的活动中来，将体育作为一种文化与生活方式，这样社区体育俱乐部才能取得长效的发展，达到持续的发展效果。和其它社区民间组织一样，社区体育俱乐部也应具备把个人力量整合成集体力量、把分散的资源整合成丰富有序的资源的能力，从而形成集体性的文化影响力，在全社区范围内最终形成社区体育文化，增强居民对体育的认同度与参与度。

三要构筑便民服务网络，提高社区居民参与度。社区体育俱乐部活动网络是社区体育活动的运行机制和组织载体，是连接各种体育形式的纽带和桥梁，是组织和吸引广大社区居民参与体育活动的有效途径。社区体育俱乐部应深入社区的各个居委、小区，从地域上为居民提供便民体育服务。目前，社区体育俱乐部是以街道为单位进行设置的，街道的地域范围较大，社区体育俱乐部的服务难以扩散到整个街道范围的各个居委和小区，很多社区居民由于住所离社区体育俱乐部所在地较远而接触不到俱乐部的各项活动。因此，有必要将俱乐部的服务延伸到街道的每个角落，构筑立体式社区体育便民服务网络。俱乐部可按照街道辖区划分，根据居民的不同年龄、不同兴趣、不同层次的体育需要，统一领导、全面规划，逐步建立健全俱乐部的群众体育活动网、老年人体育活动网、青少年体育活动网、家庭体育活动网、体育知识科普活动网等活动网络。同时，可以以居委为单位或以体育场地为中心设立俱乐部分

部与管理者，形成网格化服务，不让任何一个居委和小区处于游离状态，确保街道所辖范围内的居民享有参加俱乐部活动的同等权利。在社区体育俱乐部与各分部的日常工作中，需把握社区居民对俱乐部活动的态度与要求，以求最大程度地满足社区居民的活动需求，使居民能够便捷地享受俱乐部的贴心服务。通过俱乐部立体服务网格的建设，在社区上下形成以辖区居委为“纲”，以各条活动网络为“目”，紧密相连、纵横交错、纲举目张的社区体育俱乐部活动网络，使社区居民很方便地在这个网络中找到自己的位置。通过构建这样一个覆盖面广、联动性强的活动网络，把社区体育俱乐部与社区紧密连成一体。在网格化服务的开展过程中，还需建立起一个透明通畅的信息沟通渠道，使俱乐部总部与分部之间、各分部之间互通信息、相互沟通，以便获取充足的信息量，更好地开展工作。

参考文献：

- [1] 张林. 职业体育俱乐部运行机制[M]. 北京: 人民体育出版社, 2001
- [2] 徐坚白. 俱乐部的经营管理[M]. 辽宁: 辽宁科学技术出版社, 2002
- [3] 邹统钜. 中外俱乐部经营管理与经典案例[M]. 北京: 旅游教育出版社, 2006
- [4] 蔡俊武. 世界体育俱乐部制[M]. 北京: 中国大百科全书出版社, 1995
- [5] 诺贝特·魏斯. 足球俱乐部黑皮书[M]. 上海: 文汇出版社, 2006. 1-56
- [6] 彭星波. 俱乐部经营管理实务[M]. 北京: 化学工业出版社, 2007: 51-64
- [7] 吴东民. 非营利组织管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2007: 33-66
- [8] 顾彦彦. 21世纪中国社区体育[M]. 北京: 北京体育大学出版社, 2005: 1-43
- [9] 王思斌. 社团的管理与能力建设[M]. 北京: 中国社会出版社, 2003: 3-82
- [10] 唐忠新. 迈向和谐社会的社区服务[M]. 北京: 中国社会出版社, 2005: 171-176
- [11] 黎熙元. 社区建设——理念、实践与模式比较[M]. 上海: 商务印书馆, 2006: 4-70
- [12] 邓恩远. 社区建设政策与法规[M]. 北京: 中国轻工业出版社, 2006: 45-56
- [13] 王名. 非营利组织管理概论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002: 18-220
- [14] 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
- [15] 张宏杰, 等. 我国职业足球俱乐部建立现代企业管理制度的研究[J]. 体育科学, 2006(4)
- [16] 赵文杰, 等. 上海社区体育组织的现状特征及发展对策研究[J]. 体育科研, 2005(4)
- [17] 刘波. 德国体育俱乐部建制探析[J]. 体育与科学, 2007(5)

(责任编辑: 陈建萍)