

# 美国体育健身娱乐业连锁经营对我国的启示

高绪秀

**摘要:** 以体育健身娱乐业作为研究对象, 从我国当前的社会现状、经济特点、信息网络技术和市场发育的程度等因素着手, 借鉴美国外体育健身娱乐业的成熟经验, 并结合我国当前体育健身娱乐业的特点, 试构建我国体育健身娱乐业的连锁经营模式, 并提出相应的解决方法。

**关键词:** 美国; 体育健身娱乐业; 连锁经营; 生活方式; 启示

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2011)03-0050-03

Revelation of the Chain Operation of the US Sports Fitness Entertainment Industry to China

GAO Xu-xiu

(Hebei University of Technology, Tianjin 300131, China)

**Abstract:** Taking sports fitness entertainment industry as the subject, the article focuses on the experience of the US in this regard based on China's present social status, economic characteristics, IT technology and the degree of market growth. In line with the characteristics of the sports fitness entertainment industry in China, the article puts forward some suggestions on forming a chain business model for China's sports fitness entertainment industry.

**Key words:** USA; sports fitness entertainment industry; chain operation; lifestyle; revelation

## 1 美国的体育健身娱乐业连锁经营发展现状

20世纪50年代, 特许连锁经营模式风靡美国, 在这些成功的连锁经营模式中, 麦当劳对连锁经营产生了划时代的影响, 其中最主要的贡献是确立并完善了连锁经营模式。70年代末期, 连锁经营的商业模式在美国大获成功, 对美国的商业发展产生了深远的影响, 当体育健身娱乐业在美国悄然兴起时, 绝大部分的体育健身娱乐业在创办的初期就已经采用了连锁经营的商业模式, 经过几十年的经营实践, 积累了丰富的经验, 已经形成了开放、有序、统一的市场。

截止到2003年美国连锁经营体育健身娱乐业的上市公司已发展到了300多家, 占美国体育健身娱乐市场半数上的份额。据有关数据统计, 1964年创立的WORLD'S GYM(世界俱乐部), 现在已经发展成为500多家的全世界连锁健身俱乐部; POWER HOUSE(宝力豪)健身俱乐部, 从1973年创立至今已经在全球拥有超过240余家的连锁健身俱乐部; 而在1976年创立的GOLD'S GYM(黄金俱乐部)发展至今已经拥有了550个世界各地的连锁经营俱乐部; 1980年以后, 美国的健身娱乐连锁俱乐部取得了长足的发展, 为行业的发展积累了宝贵的经验, 24 HOURS FITNESS CENTER(24小时健身俱乐部)为新生代的代表, 更是从创立初期迅速膨胀至近440余家, 这些健身俱乐部遍布美国各大中城市及世界各地, 几乎占据了美国健身市场50%以上的份额(如图1、图2)。

成熟的体育健身俱乐部的管理模式和美国体育健身娱乐业的发展历程对我国体育健身娱乐企业的发展提供了非常重要的参考价值。

## 2 美国体育健身娱乐业连锁经营发展的特点

美国体育健身娱乐业的发展是从分散单一的小型俱乐部

收稿日期: 2011-01-27

作者简介: 高绪秀, 女, 讲师。主要研究方向: 体育教育、体育产业。

作者单位: 河北工业大学, 河北 300030

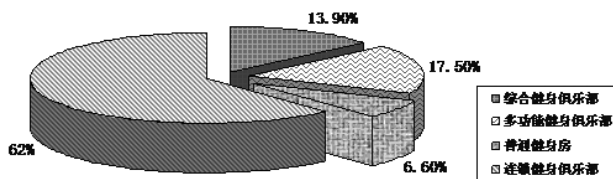


图1 不同经营形式的健身俱乐部在美国健身娱乐市场所占的市场份额

Figure 1 Share of the Fitness Clubs of the Different Operation Models in the US Fitness Entertainment Market

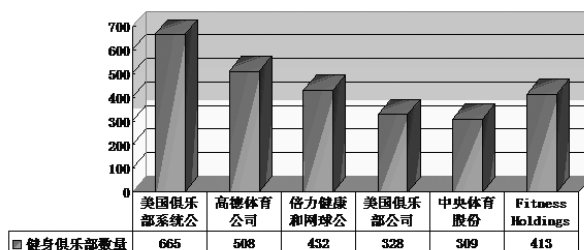


图2 美国最大的6家体育连锁经营俱乐部的数量统计

Figure 2 Quantity Statistics of the largest 6 Sports Chain Operation Clubs in the US

向统一管理、连锁经营的大型连锁俱乐部发展, 然后一步步踏着坚实的步伐走向成熟, 发展成为今天的体育健身娱乐业连锁经营模式。

美国体育健身俱乐部连锁经营主要有以下的特点:

(1) 在美国, 连锁经营模式已经成为促进体育健身娱乐业发展最快和渗透力最强的经营模式。据有关管理部门的



数据统计,一个新成立的企业一般成功率仅为20%左右,在开始营业的第一年就失败的企业比例高达30%~50%;而以连锁经营模式新建的企业在当年获得成功的比例在90%以上,在开业第一年就失败的比例仅为3%~5%。

(2) 体育健身娱乐业连锁经营模式发展迅速,连锁经营健身俱乐部的开发周期大大缩短,扩张速度加快。在1975年以前创立的连锁经营俱乐部,从成立到发展的平均水平要用11年左右的时间。而1976年-1985年之间创立的连锁经营俱乐部,时间就缩短到了三四年。到了1986年以后,速度更是加快,平均只需一年或不到一年的时间。在开展连锁经营模式的健身俱乐部中,12.7%的连锁经营俱乐部是在1990年以前签订的合同,35.8%的连锁经营俱乐部是在1990年以后签订的合同。

(3) 体育健身娱乐业连锁经营行业的保障十分成熟。全美有超过70%的俱乐部属于小型企业,因为这些体育健身俱乐部的年均收入一般不超过350万美元,只有1%左右的体育健身俱乐部年收入超过这一数字。所以为了保护体育健身俱乐部的经营利益,大多数体育健身俱乐部都加入相应的联合性的团体组织以及其它大量的社会团体,而这些社会团体也为体育健身俱乐部的继续扩张开辟了众多的融资渠道,为健身娱乐行业的稳步发展提供了坚实的物质保障。

(4) 实力雄厚的体育健身连锁俱乐部产业链不断延伸,不断扩张。有实力的体育健身连锁俱乐部不仅开设了大量的连锁健身俱乐部,而且还积极投入人力、物力用于健身器械的研制开发和生产、健身药品的研发、健身操动作的编排和教练员的业务培训、体育用品的开发和生产、健身俱乐部连锁管理模式等业务的拓展,同时还开发了大量体育健身娱乐业的衍生品(健身器械、健身药品和健身用品等),积极推动体育健身娱乐行业向规模化、正规化、集群化发展。

(5) 依靠自身成熟的体育健身娱乐连锁经营模式积极向国外拓展市场。除继续充分挖掘本国的体育健身娱乐市场以外,全美的体育健身连锁经营俱乐部还积极向国外扩张,其中有超过89%的体育健身娱乐俱乐部希望利用自己的品牌和成熟的俱乐部管理经验,并运用托管、收购、兼并和建立伙伴合作关系等手段向国内外市场积极扩张。例如,美国最知名的连锁经营健身俱乐部中的POWER HOUSE体育健身娱乐俱乐部的连锁机构已经发展遍布到全世界十几个国家;倍力体育健身俱乐部的业务已经发展到南、北美洲的许多国家以及东南亚等多个国家,仅是在中国就已经拥有了十几家体育健身俱乐部;Fitness Holdings Worldwide体育健身俱乐部最初在美国本土创立,经过最初四五年的发展在全美各地拥有30多所体育健身俱乐部,经过不断的发展壮大,现在已经在11个国家和地区建立了超过430多家的连锁经营体育健身俱乐部,并在德国成功收购了当地的体育健身俱乐部,为海外市场的发展打下了坚实的基础和提供了宝贵的管理经验。我们都知道享誉世界的权威性俱乐部市场及管理顾问公司——CMS(Club Marketing & Management Services),CMS公司就是通过特许推广一套简单易行、行之有效的俱乐部(健身、高尔夫)全套经营管理系统,现在已成功地参与和管理全球大约3 000多家俱乐部。

### 3 中美连锁经营的差异

中国的国情很复杂,人口众多,经济发展不平衡,不同于美国。经济发展水平基本上相当于20世纪60年代的美国,必须清醒地认识到我们之间的差距,结合我国当前的国情,借鉴美国体育健身娱乐连锁模式的成熟管理经验,实现体育健身娱乐连锁经营的中国化。

#### 3.1 社会经济发展水平的高低和科学技术进步的快慢决定了连锁经营的组织模式与发展模式的巨大差异,两者既是相适应的,又是相互影响的

连锁经营模式发展的深度和广度,在一定程度上是生产——消费——发展的过程。1859年,美国第一家连锁经营店开始创立,从20世纪50年代至80年代期间,连锁经营高速发展,产业规模不断发展壮大,进入连锁经营的黄金时期。体育健身娱乐业的发展往往是伴随着经济的发展而发展的,在此期间美国经济快速发展,居民消费水平逐年大幅度提高,服务市场和商品市场也逐步完善、壮大、成熟,特别是70年代以后,美国的航空业、铁路业以及公路运输等行业迅猛发展,高速公路网贯穿全美各地,为连锁经营模式的充分发展打下了坚实的基础。我国近年来虽然健身娱乐业发展较快,但毕竟先天不足,起步晚、市场差距大、经济基础薄弱,居民的资本积累不多,缺乏专业的管理经验,所以在短时间内大力发展正规连锁经营模式是行不通的,要建立大型的连锁经营俱乐部应更多通过资产重组、托管、兼并等形式,在原来连锁经营的基础上,加强引进美国成熟的管理经验,大力推进我国本土的连锁经营。

#### 3.2 不同的经济体制决定了不同的市场发育程度必然不同,宽松有序、规范畅通的市场是发展连锁经营的先决条件

美国是非常成熟的市场经济国家,市场规范有序,宽松适度,发育成熟,体系非常健全,市场机制发挥充分作用,生产的各要素和企业结构的调整都是在市场干预作用下自己完成的。客观看待我国的当前形式,体育健身娱乐市场体系不健全,制度不完善,新旧体制相互重叠,互相影响,严重地制约了中国体育健身娱乐业的发展。资金的管理、信息的利用和共享、连锁网点的布局和体育健身娱乐业外部资源的充分利用,这些因素能否解决是决定体育连锁经营好坏的关键。

规模是连锁经营的关键,只有规模经营才能产生规模效益,而规模效益恰恰是连锁经营发展长盛不衰的重要原因之一。美国的健身娱乐连锁企业一般规模都很大,例如美国的倍力体育健身俱乐部在全美各地以及美洲其他地区,拥有超过500家分店,其年利润超过了10亿美元。当前我国面临的问题比较多,店多面广,经营分散,单兵作战,资金不足,不足以形成规模优势,这些都将成为制约我国体育健身娱乐业连锁经营发展迟缓和效益不佳的瓶颈。

#### 3.3 中美的社会大环境不同,而连锁经营作为市场流通的一次变革,既包括转变观念,又要调整转换商业结构的组织形式和管理模式

中美居民之间在价值观、时间观以及生活方式等方面存在较大差距。美国人的生活节奏比较快、时间观念强、做事效率高,并且健身娱乐的生活理念已经深入人心,为超大型、大型、复合型以及普通体育健身俱乐部的连锁发展



创造了客观条件。中国经济高速发展,随着人们收入水平的逐渐提高,休闲时间的增多,一部分既有余暇时间又有丰厚收入的人群开始成为体育健身娱乐俱乐部的会员。据有关调查显示,北京市的健身人群不到总人口的1%,而北京的高收入人群却占到总人口的20%,因而,体育健身娱乐的观念滞后和收入差距大是制约我国体育健身娱乐业连锁经营发展的首要因素。

#### 4 美国体育健身娱乐业连锁经营对我国的启示

##### 4.1 体育健身娱乐业连锁经营是发展的趋势

美国的科学家约翰·耐斯比特在《连锁加盟店的未来——放眼2010年》的报告中指出:“交通便利、服务质量、专业化经营将是未来一段时期连锁经营发展的大趋势。”中国同美国比较而言,由于所处的发展阶段不同,起点就不一样,所以未来的趋势也会有较大的差异。美国的连锁业在经历了漫长的萌芽期、成熟期后,连锁业已快速发展,达到了一定程度,进入了外溢期,向国际化扩张已成为一种必然的趋势。经济一体化必然要求贸易自由化,而贸易自由化也必然会促进连锁经营的国际化,而中国目前的连锁业发展还处在萌芽期,体育健身娱乐业连锁则更是刚刚起步。可以大胆地预测,我国的体育健身娱乐业连锁经营会出现以下一些趋势:连锁的健身娱乐企业数量不断增加;连锁企业的形式有新的发展;合资和外商独资的体育健身娱乐连锁企业数量逐步增加;标准有序、规范专业的国内体育健身娱乐企业数量将进入快速增长期;网络信息系统逐步普及完善,规范有序的体育健身娱乐产业链逐步走向成熟。

##### 4.2 国家有关部门应尽快出台促进体育健身娱乐连锁经营发展模式的扶持政策,给连锁经营的企业以最大力度的支持

从美国的经验可以看出,在连锁经营企业的发展初期,美国政府通常会在法律和经济方面予以连锁企业大力的支持。美国有大约14个州都制定了连锁经营店的加盟法。我国体育健身娱乐业发展是一个长期的、有序的过程,对体育健身娱乐连锁经营要从长远考虑,我国政府要把扶持工作的重点放在培育连锁经营发展的外部环境和外部条件上。并研究制定同连锁经营相适应的管理办法和服务法规,抓紧人才的培养和管理软件的开发应用,尽快完善体育健身娱乐业连锁经营的商业法。从当前形式看,政府急需从融资和税收等方面给予体育健身娱乐业连锁经营企业一定的政策支持。

##### 4.3 大力组建多种形式的体育健身娱乐连锁店,促进体育健身娱乐企业的可持续发展

提倡通过引进外资、中外合作发展连锁经营或以股份制

形式创办体育健身娱乐连锁企业,鼓励有实力的体育健身娱乐俱乐部以承包、租赁、兼并或联合等形式发展连锁经营。发展体育健身娱乐连锁经营还要与我国的经济状况和人们的消费水平相适应、消费层次相结合。应该主要把消费的对象主要放在“工薪阶层”,把经济效益同社会效益相统一;同时体育健身娱乐企业要努力培育自己的市场,减少以价格为主的竞争手段,走特色服务、高质量服务、规范化服务的竞争新路子。

##### 4.4 稳步发展高档的综合型的体育健身娱乐俱乐部,把大力发展社区体育健身娱乐俱乐部作为工作的重点

从我国当前的实际情况出发,应把发展与社区相配套的体育健身娱乐活动放在优先考录的地位,以“一切为民”作为工作指导思想,以中等收入水平的工薪阶层为主要的服务对象,以大众化的健身设施和灵活多样的特色体育健身娱乐项目为主体服务。这样才能为持续发展的体育健身娱乐市场打下坚实的群众基础,为进一步开拓高端体育健身娱乐市场服务。要稳步发展高档商务型和综合型的体育健身娱乐俱乐部,以满足不同人群的不同需要,做到不跟风、不盲目扩张,追求高效率与规模发展并重的道路。同时注重对自身品牌的培养与经营,树立强势的体育健身娱乐品牌的发展道路,并以品牌建设为中心向相关产业链延伸。

#### 参考文献:

- [1] 施振荣.再造宏碁[M].北京:天下文化出版社,1996.
- [2] 陈鹏,郑翼村,“微笑曲线”理论对我国产业结构高度化的启示[J].市场论坛,2006,(11).
- [3] 鲍明晓.体育产业——新的经济增长点[M].北京:人民体育出版社,2000.
- [4] 张辉.全球价值链动力机制与产业发展策略[J].中国工业经济,2006,22(1):33-36
- [5] Gereffi G., Humphrey J.(2003). The Governance of Global Value Chains: An Analytic Framework[M]. IDS,pp:107-110
- [6] Hubert Schmitz.(2004). Local upgrading in global value chains: recent findings[C]. 50th Anniversary Conference Reviewing the First Decade of Development and Democracy in South Africa, pp:201-203
- [7] Rappaport, A.S. and S. Halevi.(1991).The Computerless Computer Company, Harvard Business Review[J]. July-August, pp:69-80.

(责任编辑:陈建萍)