

# 职业体育俱乐部的经营收益

黄晓灵, 黄菁

(西南师范大学体育学院, 重庆 400715)

**摘 要:**从市场经济学的角度出发认识职业体育俱乐部,并运用经济学原理分析直接影响职业体育俱乐部收益的两大因素:成本和支出。采用数理统计法和对比分析法把我国职业体育俱乐部与国外职业体育俱乐部收入作对比,分析产生差距的原因。在符合我国国情的前提下,提出一些有利于我国职业体育俱乐部良性发展的对策。

**关键词:**职业体育俱乐部; 体育产业; 竞技

**中图分类号:**G812.17; G80-05 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-7116(2005)01-0042-04

## Analysis and research on receipts of professional sports club

HUANG Xiao-lin, HUANG Jing

(School of Physical Education, Southwest China Normal University, Chongqing 400715, China)

**Abstract:** By using the theory of marketing economics, this paper makes expatiation on concept of professional sports club from the view of marketing and analysis which directly influence its receipts. The two factors are cost and expenditure. Through documentary, mathematical statistics, and comparative methods, the author also compares the income of our professional sports club with that in foreign professional sports and find out reasons why we lag behind. According with our national situation, some suggestions are put forward for well developing of our professional sports club.

**Key words:** professional club; sport industry; sport

我国成立职业体育俱乐部时间不长,可以算是一个新生的事物,与有着100多年职业体育历史的欧美等经济发达国家存在很大的差距。学习和借鉴国外职业体育俱乐部的成功经验,发现我国职业体育俱乐部发展中存在的问题,从理论上对职业体育俱乐部进行研究,运用市场经济学的原理,分析职业体育俱乐部的本质以及影响职业体育俱乐部收益的因素,从而建立起适合我国国情的职业体育俱乐部经营管理模式,对促进我国职业体育俱乐部依照市场规律良性发展有一定的指导作用。

## 1 职业体育俱乐部的市场学本质

职业体育俱乐部,是目前国际上盛行的一种职业体育组织形式,也是最为流行的一种体育产业发展经营模式,对职业体育俱乐部的理解,首先应从分析职业体育的本质入手。

从不同的角度理解职业体育,有不同的定义。从市场学的角度来理解职业体育,职业体育是一种经济活动的运行体系,即职业体育是指以某一运动项目为劳务性生产和经营,围绕该项目生产开发而形成相对独立和完整的商业化、企业化经营体系。它包涵3方面的内容:(1)职业体育是一种经营体系;(2)经营实体是职业俱乐部;(3)企业化和商业化是

职业体育的特征。根据这种理解,职业体育是以职业俱乐部为实体,以职业运动员的竞技能力和竞赛为基本商品,以获取最大利润为目的的经营体系。

职业体育俱乐部是职业体育的一个最基本经营机构或单位,它是具有经营职业体育民事权和民事义务及独立法人资格的经济实体。它是构成职业体育的要素体,是职业体育最基本的经营实体。从这个角度分析,它是运动员行为的主要载体,具有商品意义的运动员及其竞技能力由职业体育俱乐部经营。从经营的角度来看,职业俱乐部本身也可以被作为商品进行交易。

## 2 职业体育俱乐部经营的收益

在市场经济体制下,职业体育俱乐部作为一种经济实体,当然把追求经营利润最大化,使资本在运作过程中不断增值作为俱乐部的运作目标。根据经济学原理,效益( $\pi$ )是总收入(TR)与总成本(TC)之差,即 $\pi = TR - TC$ ,只有当 $\pi > 0$ 时,俱乐部才会盈利;反之,当 $\pi < 0$ 时,俱乐部则会亏损。

### 2.1 职业体育俱乐部经营的收入

职业体育俱乐部经营包括经营实体(职业体育俱乐部)、经营产品(体育竞赛和球员)、运营机制(决策机制、动力机

制、约束机制、协调机制)、市场主体(经营者、赞助商、电视转播机构、消费者等)之间相互关系以及中介机构等一个完整系统,它的运作是完全按照市场规律来进行的。可以将职业体育俱乐部收入分为两大类:一类是生产性收入,包括门票和运动员转会费;另一类是体育资源的开发性收入,包括广播电视转播收入、广告赞助收入、体育彩票、邮票、纪念币等体育相关产品的收入。

在职业体育俱乐部运行系统中,运动员和体育竞赛是市场运行的核心。运动员自身已经成为物化了的体育商品,职业运动员把体育运动作为一种谋生手段,将自身的竞技能力以商品的形式出卖,从而换取劳动报酬。在运动员转会市场,运动员的身价都是以货币单位进行评估的,转让职业运动员的俱乐部要向转入运动员的俱乐部收取一定数量的转会费。职业运动员的转会费实际上体现了社会对运动员的劳动成果、劳动能力和劳动价值的承认。目前,出售运动员已成为许多俱乐部维持经济运转的重要财源。

体育竞赛作为职业体育俱乐部经营的商品具有商品的一般属性,即价值与使用价值的统一。体育竞赛的价值是由训练与竞赛活动过程所消耗的场地、器材等生产资料价值、运动员及服务人员再生产所需的消费资料价值,以及他们的创造性劳动产生的价值 3 部分构成。它的使用价值在于它能向消费者提供满足人们体育娱乐享受和发展需要的文化服务性消费资料,体现在满足人们精神生活的需要,它产生的是娱乐、审美、欣赏价值。

体育竞赛和运动员都是职业体育俱乐部的产品,它们的收入分别通过门票和运动员的转会费等具体形式体现出来,共同构成职业体育俱乐部的生产性收入。

体育资源的开发性收入,是利用体育竞赛的特点、价值和意义满足市场多方面的需求,通过商业开发而派生出的收入,包括俱乐部的广播电视转播收入、赞助收入、广告收入、彩票收入以及邮票、纪念币等收入,这类体育资源的开发性收入具有巨大的市场潜力,如果挖掘得好,将会给职业体育俱乐部带来丰盛的收益。

## 2.2 职业体育俱乐部经营的成本

职业体育俱乐部经营的总成本包括固定成本和可变成本。

(1)固定成本( $F_c$ )称为“固定开销”或“沉淀成本”,它不受产量变化的影响,它是俱乐部为形成一定产出能力和产出规模所需要的费用,包括地租,房租,利息,房屋、设备、场地的折旧等。运动员的报酬在市场供给主体的俱乐部成本中属酌量性固定成本,同产品销售量无关,也不会因为观众的变化、广告赞助等收入的变化而增加或减少。图 1 中,以横轴表示产出量的变动,纵轴表示总成本的变动。固定成本线( $F_c$ )是一条以既定支付数量为端点,平行于产出量的一条线。

(2)可变成本( $V_c$ )是随着产出水平的变化而变化的那些成本。职业体育俱乐部经营的可变成本包括:运营成本、市场开发成本、管理成本、劳务成本 4 种。具体指俱乐部的管理费、人员的劳务费、运动员教练的工资、比赛的奖金、广告

费、交通费、保险金等费用,这些费用都会随产出量变动。当产出量为零时,不存在可变成本,随着产出量的增加,由于需要更多的变动成本投入要素,可变成本也随之增加,在图 1 中,可变成本曲线由原点向右上方延伸。

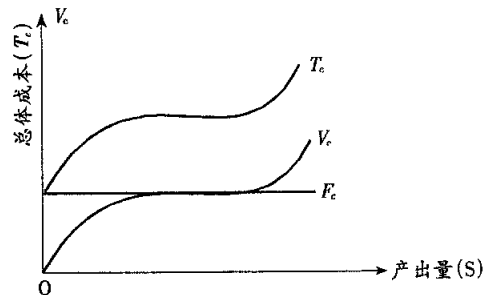


图 1 职业俱乐部经营成本关系

(3)职业体育俱乐部产生的总成本( $T_c$ )是固定成本和可变成本之和,即  $T_c = F_c + V_c$ ,因为固定成本是不变的常量,因此,总成本的变动完全取决于可变成本变化。图 1 中,总成本曲线与可变成本曲线的斜率一致。它是一条由固定成本曲线端点向右上方延伸的曲线,总成本与变动成本的垂直距离始终等于固定成本。

## 3 中外职业体育俱乐部收入比较

### 3.1 收入的比较

欧美职业俱乐部的收入来源有 3 大支柱,即门票、广告和赞助、电视转播费。通常门票收入占收入的 45%~50%,电视转播费占 30%,广告和赞助占 15%,其它占 5%。在欧洲,职业俱乐部(甲级)一场比赛的收入最多达到 200~300 万美元,一年门票收入在 3 000~5 000 万美元左右。我国职业体育俱乐部收入与欧美职业体育俱乐部比较还存在相当大的差距。目前我国职业体育俱乐部 10 大收入来源排在前 4 项的收入是企业赞助、企业广告、门票收入和政府拨款(政府拨款一般占到各职业体育俱乐部总经费的 50%左右),其次是足球彩票、电视转播、第三产业、私人赞助、发行债券和会员费。从总体收入情况来看,与国外相比,电视转播费、彩票收入不是我国职业体育俱乐部收入的最主要来源,而政府拨款却占了俱乐部总收入的 50%。我国职业体育俱乐部这种在资金上对政府的依赖似乎与市场经济下,俱乐部依照市场供求规律自主经营、自负盈亏的市场主体角色相悖。虽然广告赞助费、门票收入均是我国和国外职业体育俱乐部的主要收入来源,但以下的数据更能说明我们在这几项主要收入与国外职业体育俱乐部存在的差距。

(1)门票收入:目前,美国最著名的 4 大职业体育联盟门票收入都占联盟总收入的 30%~60%。1998~1999 年度,英超巨无霸“红魔”曼联队的门票收入是 4 190 万英镑。中国职业俱乐部,以足球为例,甲 A 的门票一般在 20~30 元人民币左右,1999 年,上海申花队与英国曼联队一场比赛的门票销售总额创造了 600 万元人民币的记录,4 190 万英镑与 600 万

人民币的差距不得不让人惊叹!

(2)广告和赞助收入:包括球衣赞助、球衣广告、场地广告。据报道,阿根廷的博卡队和意大利的帕尔马拉特队的队服广告费,1999年提高到1年100万美元;普拉特河俱乐部和日本三洋公司达成协议,队服广告费为835万美元1年。上海申花俱乐部被公认为是最能赚钱的职业足球俱乐部,它这几年球队每年的总收入为5000万人民币,球衣、球场广告收入约为3000万元人民币。

(3)电视转播权收入:意大利足球联赛的转播费每年达13亿法郎;法国的各地电视转播费达11亿法郎,一些国际著名俱乐部,这部分收入已高达总收入的40%。相比之下,中国的电视转播收入实在太少。在全国14支足球甲A俱乐部收入来源中,来自出售电视转播权的收益平均只占2%。2001年,上海申花队在电视转播权费用上已和上海广电局达成协议,价格在200万元人民币以上,2002年足球甲A联赛转播权出售达到了预期的上千万元人民币的总目标。

(4)球员转会和商业性赛事收入:球员转会的经营主要是俱乐部根据其经营目标和球队成绩的实际情况,以合理的价格买入或卖出球员的经济活动。国内多数俱乐部由于在后备人才的培养上还不到位,宁愿进人而不愿放人,因此俱乐部想在这方面挣钱的还不多。上海申花1999年与曼联的商业性赛事创下赢利1000多万元人民币的纪录,申花实际得到400万元左右。而与国外其它一些世界强队的商业性比赛,国外球队的出场费要比我国球队的出场费高得多。

(5)其它一些体育资源的开发性收入:除了以上谈到的广告赞助费、电视转播费等外,体育资源的开发性收入还包括体育相关产品的经营,例如俱乐部球队的各种标志物、纪念品、队服、鞋帽等,还有俱乐部向球迷提供的餐厅、酒吧、咖啡屋等服务性产品的生产和经营。目前国外许多俱乐部这部分收入占总收入的比重越来越大。在1994~1995年赛季,英格兰22支足球超级联赛球队商品销售方面的总赢利为15.4亿英镑,几乎占总收入的60%,而中国这部分项目的市

场开发还相当薄弱。这类体育资源的深度开发和出色经营会给俱乐部带来滚滚财源。

### 3.2 造成收入差距的原因

存在上述的差距,除了跟俱乐部自身的经营水平有关外,更主要的是我国职业体育俱乐部运行的特殊性所决定的。

首先,从我国职业体育俱乐部产生和生存的条件来看,我国社会主义市场经济是建立在生产资料以公有制为主的基础上的,我国竞技体育还带有明显的“公共物品”的色彩,其管理体系还处在一个政府办与社会办、公益性与营利性并存的格局中。我国职业体育俱乐部是在双重体制的环境中产生的,其管理体系、运作目标、组织形式和行为方式都还残存计划经济体制的许多痕迹。而国外职业体育俱乐部是在比较成熟的市场经济环境中,顺应市场经济的客观需求,自然演化而来的,它是建立在生产资料私有制的基础之上的,市场经济给职业体育俱乐部的发展提供了有利的市场条件。

其次,从俱乐部自身的经营者管理模式来看,由于我国职业体育俱乐部处于社会主义计划经济体制延伸后的这种特殊的发展时期,因而俱乐部在管理中自然地出现了政府意志和市场运行不协调的局面。从我国职业体育俱乐部经营管理模式(图2)可以看出,在我国职业体育俱乐部组织管理结构中,国家体育总局和中华全国体育总会作为管理层,它们的管理对象是国家体育管理项目中心和中国体育项目协会,这两种机构实际上是一种“官员一套班子,分挂两块牌子”的混合机构,是集政府、企业、社会于一体的一种特殊机构,并且牢牢掌握电视转播、广告、商业赞助等收入,这实际上是市场经济体制下的一种畸形的管理模式。而国外职业体育俱乐部,以足球为例,职业足球俱乐部是职业足球队的直接领导机构,俱乐部主席对本俱乐部全权负责,由其聘任经理和工作人员处理日常事务,俱乐部实行企业化管理,独立经营,自负盈亏,按国家有关规定缴纳税收和向足协上缴利润。

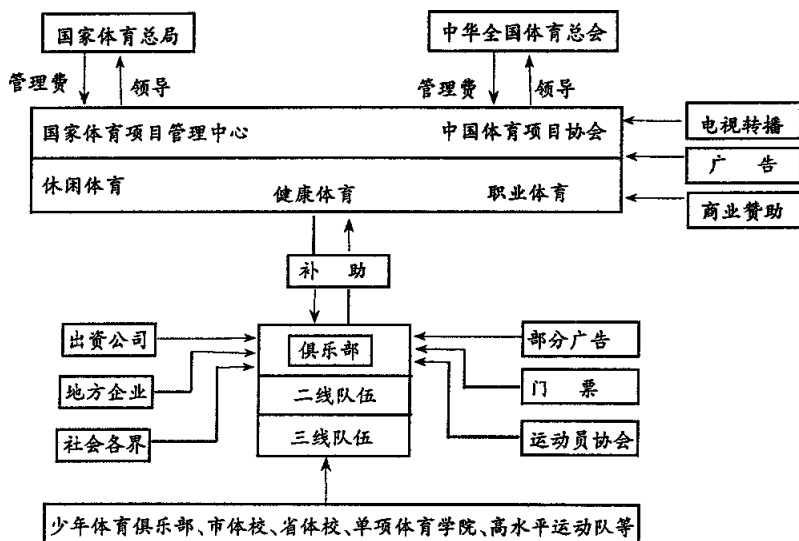


图2 我国职业体育俱乐部经营管理模式

#### 4 对策

(1)我国的职业体育俱乐部的发展还处于一个双重体制的过渡时期,它的发展不可能超越我国的国情与现实,因而在借鉴国外职业体育俱乐部经营管理模式的同时,应找到我国职业体育俱乐部运行机制的主要缺陷,从而建立起真正符合我国国情并与市场经济相适应的运行机制。

(2)职业体育俱乐部必须消除资金上对政府的依赖,实行政企分开的管理机制。政府只起到一个宏观调控的作用,而俱乐部运行的资金主要靠自己通过经营积累和市场筹措,把资金运作纳入市场的轨道。

(3)俱乐部在面向市场经营时,牢牢把握住利润最大化原则,对于俱乐部经营、策划、管理等都必须围绕这个目标,并且可以设置高素质的专门财务管理部门,做好俱乐部的管财、理财、聚财工作。

(4)在具体经营时,借鉴国外职业体育俱乐部经验,加大对体育资源相关产品市场的开发力度,高价购进知名度高的体育明星,深度挖掘餐饮、娱乐、各种纪念品、明星卡等为球迷提供的产品。举办各种各样的门票促销活动并出租豪华包厢。开发观众这一目标市场将给俱乐部带来意想不到的收入。

(5)俱乐部根据市场需要安排组织经营活动,依照市场供求规律不断拓宽经营空间,形成以门票、商业比赛、广告赞助、电视转播、标志开发等相关产品并驾齐驱的经营体系,使俱乐部经营收益持续提高,经济上形成良性循环。

#### 参考文献:

- [1] 保罗·A.萨缪尔森,威廉·D.诺德豪斯[美]. 经济学[M].北京:中国发展出版社,1995:91-94.
- [2] 李明. 体育产业学导论[M].北京:北京体育大学出版社,2001:46-53.
- [3] 张成. 体育产业开发、投资、运营管理与体育项目可行性研究及经济评价手册[M].合肥:安徽文化音像出版社,2003:602-607.
- [4] 徐玖平,唐成. 体育市场的价格理论[M].成都:四川教育出版社,2001:200-201.
- [5] 刘工,杨刚. 体育观赏活动的经济学分析[J].体育学刊,2003,10(2):18-19.
- [6] 邱大卫. 体育赛事电视转播权及其市场开发[J].成都体育学院学报,2003,29(1):36-38.

[编辑:邓星华]

## 《体育学刊》补订启事

2004年度《体育学刊》取得可喜的进步,再度进入2004年版(第四版)《中文核心期刊要目总览》。长期以来,本刊为追求我国体育科学化和现代化的目标,严格按照国家关于提高期刊质量的要求,在编发文稿、印刷、装帧等方面精益求精,积极策划和组织有关体育热点问题的研讨,全面报道学科领域的最新成果,为广大体育工作者提供了学术信息交流的园地,为推动我国体育事业的发展做出微薄的贡献。

通过邮局征订2005年全年《体育学刊》已截止,漏订的单位或个人可汇钱至编辑部购买。我们期待着您继续给予信任和支持,诚恳地约请您为我刊的工作提出宝贵意见。我刊希望与所有订户、作者、读者精诚团结,长期合作,把《体育学刊》办成体育工作者喜爱的学术家园。(在保证质量的前提下,订户的论文优先录用和刊发)。

再次感谢您的大力支持,并祝您工作顺利、生活愉快!

邮局汇款地址:广州石牌华南师范大学公体楼303室

《体育学刊》编辑部

邮 编:510631

银行汇款户名:《体育学刊》编辑部

开 户 银 行:工商银行广州分行天河石牌高新支行

帐 号:3602008109001287773

编辑部电话:020-85211412 传真:020-85210269

E-mail: tyxk@senu.edu.cn

网址: <http://www.chinatyxk.com>

《体育学刊》编辑部

2005年1月8日