

欢迎访问

体育总局官方网站

俱乐部健身产业经营模式研究

作者：张勇 来源：政法司理论处 发布时间：2006-11-21

字体：[【大】](#) [【中】](#) [【小】](#)

1 我国健身娱乐市场现状和未来发展趋势预测

现阶段的我国健身娱乐市场呈现出多样化的特点，主要包括全民健身体育活动场所、专项休闲运动俱乐部、有氧运动健身中心和综合健康恢复中心等。在一些经济较发达的城市和地区，出现了一批以高级技术人员、高级管理人员、私营企业经营者为代表的高收入阶层。这一阶层成为中国健身娱乐市场不断前进的主要推动力量。

利用微观市场经济的分析方法，从量的方面来看，由于人民群众对于健身消费需求的剧烈膨胀，市场处于供不应求的情况，这将刺激这一产业市场的壮大和发展；从质的方面上来看，对于健身娱乐市场服务能力和效果的要求上越来越高，多样性、专业性、全面的服务市场会逐步扩大，服务内容的比重日益增加。

从政策角度出发，由于健身娱乐市场可以有效地拉动居民的消费，符合国家拉动内需、刺激经济发展的政策，有望得到政府的进一步支持。同时，一个需要特别注意的发展倾向是从人们对于健身娱乐的消费趋势上来看，人们健康的需求也正逐步从被动的治疗型向主动的预防保健型转换，这也预示未来的健身娱乐市场必然向科学保健、运动和娱乐合理搭配的方式发展。总之，体育健身产业在我国还属于处在成长初期的新兴产业，它是一项前景广大的朝阳产业，具有巨大的市场潜力。

2 对健身娱乐市场经营模式的分析

2.1 健身娱乐市场消费行为特点分析

2.1.1 生活方式：注重提高生存质量

随着经济收入的不断增加及社会的不断进步，人们更多地追求高层次的享受、发展需要。消费者要这种由简单到复杂、由低层向高层的不断变化，反映消费质量的不断提高和社会经济的不断发展。

2.1.2 消费方式：舍得花钱买健康

随着社会经济的发展，生活方式的转变，人们对休闲健身的观念也在逐渐变化，把越来越多的时间和金钱花在了健身上面。

2.1.3 对健身娱乐市场消费的需求具有多样性

由于目标市场的人数众多，由于在年龄、性别、职业、收入、教育程度、居住区域、社交范围等方面的不同，消费者有各式各样的消费需求、兴趣、理念、爱好等，因此对于健身娱乐项目和方式的选择产生多种多样的要求。同时，随着生产的发展和消费水平的提高，消费者的健身娱乐需求的数量、质量、结构、层次都在不断发生变化；个性化的服务必然成为未来健身服务市场不可规避的潮流。

2.1.4 对健身娱乐消费具有较大的可诱导性

在我国现有诸多曾经风行一时的健身娱乐方式，表明个人的健身娱乐消费具有更多掺杂攀比、时尚、冲动型的消费。由于健身娱乐项目在中国的产品差异性不大，消费者对服务的品质，效果的要求也不很严格，一个显著的消费特点就是容易受到广告宣传、社会潮流或者促销活动的影响而盲目采纳一些项目。“从众效应”在健身娱乐市场上表现得尤为突出。

2.2 健身娱乐市场的市场营销理念

利用市场营销学的“五种经营观”的理论，即生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念和社会营销观念，可将前面提到的几种经营方式分别对应至相应的经营观念中。

各种不同的经营方式采取了不同的经营理念。全民健身体育活动场所由于通常为国家资助（场地属国家所有，无盈利要求），旨在扩大规模，争取更多居民可以参加体育锻炼活动，通常采用的是一种生产观念的营销方式；专项休闲运动俱乐部则以盈利为目的，一般采用提高服务质量，广泛进行市场推广的方式来进行经营；有氧健身中心和综合健康恢复中心一般需要针对不同的客户的需求设计定制专门的服务方案，而采用市场营销方式；对于综合健康恢复中心，由于它比较面向未来和全面服务客户，可以认为采用社会营销。可以看出，现在国内的健身娱乐市场主要采用的还是比较陈旧的传统型市场营销方法，对于新型的现代市场营销方法还需要进一步理解和应用。

2.3 现有经营模式存在的主要问题

2.3.1 缺乏市场和行业标准、运作规范和职业资质准入

健身娱乐市场没有自己的市场和行业标准，没有形成规范的运作制度。更重要的是还没有一套法定的职业准入资质制度（包括企业的资质和从业人员的资质准入）。

2.3.2 专业化程度低

现有的健身娱乐中心，没有体质和健康测评、运动处方、运动训练和指导、医务监督、营养及恢复等专业的服务项目，造成重娱乐、轻健康，重数量、轻质量等后果。

2.3.3 市场短期和投机行为普遍

由于健身娱乐市场在我国的蓬勃兴起，许多投资者都将目光转向了这一市场。因为没有对这一市场的全面调查和整体分析，往往采取全盘模仿国外类似模式的方法，没有明确的企业经营理念，各种健身娱乐中心提供的项目雷同。多数健身娱乐场所的会员制只是单纯的价格手段，提供的仍旧是单一的特定休闲健身项目，没有任何个性化的消费需求。

这种市场的短期行为和投机行为不仅仅损害了消费者的利益，同时由于盲目投资造成个别项目供过于求，竞争空前激烈，投资回报降低，也打击了投资者对健身娱乐市场的积极性。

2.3.4 管理水平较低

现在健身娱乐市场一个明显的特点是管理水平较低。从运作管理的角度上看,对于高、低峰服务阶段的供求平衡掌握不好,服务流程的规范化程度不高;从财务管理的角度来看,基本上是传统的手工“流水账”方式,成本核算和收支控制经常出现漏洞;从人事管理的角度,没有一整套完善的人员招聘、培训、考核、擢升和奖惩制度;而其他一些先进的管理领域,如市场营销管理,企业战略管理等,通常没有引起经营者的足够重视。

3 面向高收入阶层的俱乐部会员制健身娱乐产业经营模式

3.1 模式的主要特点

3.1.1 模式的目标人群

选定的特定目标群体是事业有成、物质基础雄厚、工作压力大、精神过度紧张,身体运动不足,已出现亚健康 and 衰老迹象,迫切需要改善自身健康状况的中、高收入阶层。该目标客户群体的经济基础比较雄厚,消费能力强,有存在对于较高层次的消闲和健康的现实和潜在消费需求。对于目标消费群体我们主要采取了会员制的方式,力求通过高质量的服务稳定提高会员的人数,跟踪模式的发展情况。

3.1.2 模式的专业化

人员专业化:该模式运营的主体是由专业化人士组成的,各个组成部分的工作分别由专业人士或者经过专业培训的人员承担。其核心成员包括来自运动生理学、运动营养学和运动医学的专家,专职运动健身技术专家及专业保健按摩师等。

服务专业化:该模式提供给客户一整套的专业服务,包括体质测评,运动处方,运动指导,健康监控及咨询等专业化的服务。同时还包括多种类、多层次的健康疗法及康体组合方案,使客户能安全、有效地达到康体与休闲的消费目的。

设施专业化:该模式所采用的各种运动设备、休闲设施均采用与国际接轨的最先进的配套设施。

管理专业化:该模式运用现代信息技术,全面实施信息化管理,通过计算机信息系统实现“一条龙”的管理流程。从客户资料、运动处方设计、健身休闲方案及财务结算均由计算机跟踪控制记录,并且所有数据可以在各个部门之间根据权限进行资源共享。在专业人员的系统维护下,信息化管理所提供的客户健康档案等关键数据对于提供更好的专业化服务打下了基础。专业化体现了模式具有高效率、低运营成本和规范化的特点。

3.1.3 模式的个性化

模式为不同客户的不同需求由针对性地提出了各种个性化的解决方案。客户既可以选择标准化服务,也可以选择自助式服务或者专家辅导服务。客户既可以随心所欲选择各种单项服务,也可以选择有专家提供的“套餐”服务。同时还可以根据不同客户的具体需求,提供完全个性定制的其他增值服务。比如针对集团消费的健身旅游、小型研讨会、私人私人教练等服务。其中提供了一些先进最流行的特色服务,如机能评定与技能检查、运动处方、综合消除机体疲劳的物理及生物手段、营养辅助手段、中医理论与方法的介入、心理放松等积极恢复手段。

3.1.4 模式的前瞻性

这种新模式另一个最显著的特点在于它的前瞻性。在我国,健身娱乐市场经营模式发展长期落后于市场的需求,各种经营模式的普遍特点是注重当前需求,眼光不够长远。而我们的新模式表面上看是面向一批少数消费层次较高的消费阶层,实际上他们是代表了对于未来健康娱乐市场的需求。

3.2 模式的框架及流程图

3.2.1 管理框架:该模式采用信息化管理,通过计算机系统管理人员可以方便地将各个部门之间的信息连接起来,各部门之间也可以进行信息共享。这样,一方面可以提高工作效率,降低成本;另一方面也使信息的准确度大大提高,从而保证服务赖以生存的服务质量。

3.2.2 运行流程:客户→客户健康信息部→运动医学服务部→运动健身部→客户服务部→财务部。

3.3 管理控制及营销策略

由于健身娱乐行业提供的主要是无形服务,使得对其质量的控制十分复杂。稳定、高质量的服务是新模式成功的关键因素。因此,建立配套的高效管理控制系统是模式得以顺利运行的前提和保证。服务质量管理的目的就是使服务达成或者超过顾客的预期。

为了实现这一目标,经过对目标客户需求分析,可以将需求分解成各个质量控制的环节,并采取相应的方法控制服务质量。这些方法包括:(1)建立服务标准和规范;(2)重视人员的选拔和培训;(3)加强与顾客的沟通;(4)及时处理顾客的投诉。

消费者(顾客)是营销策略所需考虑的核心因素。由于服务产品的无形性,令企业很难向顾客展示产品,进而刺激顾客消费。所以原则是化“无形”为“有形”,借助各种方法传达服务信息,帮助顾客了解服务产品。

通常使用的方法有:(1)进行形象化宣传,把服务同有形物体联系起来,表现特征服务;(2)利用服务场所进行宣传;(3)利用服务人员进行宣传;(4)重视企业形象的塑造;(5)对服务效果进行宣传;(6)通过网络进行营销。

3.4 模式的可行性和效果分析

3.4.1 可行性分析

目标客户群:定位在具有一定经济基础并有较强支付能力的社会成功人士,一方面是因为其较强的支付能力使前期的较大资金投入得以迅速回收,从而可以降低投资者的风险,提高投资者的信心,保证后续投资系统的升级、维护和更新。另一方面,选定这一细分市场,有助于判定有效的市场营销策略及方式,迅速占领市场。

专业化:因模式具有的专业化、规范化、高效性等特点,再通过成功的营销手段,将会对这一消费群体具有极大的吸引力。随着这一消费群体的迅速壮大,对这一康体休闲产品的需求将会稳步上升。

会员制:由于主要采用会员制形式,在高质量的服务保证下,回头客的数量也会稳中有升,同时,信息化管理使得长期运营成本与顾客满意度相比很低,资金在短期内可以迅速回收,这为前期的融资减少了障碍。

3.4.2 效果分析

从前面的产业分析及国内的现状分析,按照经济学原理,这一模式具有“先动优势”(first mover advantage),也就是说,相对接踵而来的竞争对手而言,具有明显的竞争优势。一旦这一模式在市场上的形象得到建立,其主要体现为客户忠诚度的增强,“从众效应”带来的客户数量的增加。短期而言,由于以先进的管理为依托,借助其已有的优势,迅速打开市场渠道,应该能取得较好的经济效益。长期而言,随着中国经济的发展,将会有更多的消费群体加入康体休闲的产品消费行列。先动优势以及该模式本身具有的专业化、规范化、高效率 and 低成本的特点,将会为企业赢得较大的市场份额及良好的形象,模式中的健康教育计划可以逐步拓展到更大范围的消费群体,从而引导更多消费。通过不断的追加投资和消费引导可以建立起针对各种消费群体的多品种多层次的休闲康体项目,

真正使康体休闲项目成为大众消费行为。这不仅会带来巨大的经济效益，同时也带来了巨大的社会效益，全民健康目标才可以得到真正实现。

3.5 模式存在的缺陷分析

制约模式运行的“瓶颈”主要有：

3.5.1 前期用于购买设备、设施及专业软件投资较大，且由于设施的专业程度极高，使得经营风险较大；

3.5.2 市场发展速度低于预测，使得前期收入较低，既影响公司前期的平衡经营，又会给进一步融资造成阻力；

3.5.3 寻求政府支持所需要的时间、精力比较大，很难与业务发展相匹配，而追求短期利益的个体投资者则受经营风险的影响而持谨慎态度；

3.5.4 目标客户群的定位过于狭窄，如果所选择细分市场的赢利前景比预测差距较大，很难持续经营；

3.5.5 对于当前最大市场的需求没有直接进行考虑，可能在推广上受到一定阻力；

3.5.6 追求个性化特点可能使得操作成本过高，企业无法获得利润而使经营陷于困境。

4 对未来经营模式的展望

4.1 通过网络化及特许经营的方式推向大众化

形成经营网络和特许经营可以有效地利用较少的资金迅速扩大服务规模，同时保持核心竞争力，这已经成为现代市场拓展的一个重要武器。

4.2 降低服务成本，采用社会营销提高社会效益

为了将来能够持续发展，通过不断的学习和挖掘，提高经营的自动化和信息化水平，才能降低成本。同时，在企业获得一定经济利益的同时，要注意对于社会效益的关注，采取先进的社会营销观念来拓展市场。

4.3 通过推行大范围的教育培训计划，引导全民的健康消费观念更新

可以给客户提供免费的健康教育讲座，宣传健身、运动、娱乐、医疗、减肥等方面的知识和方法，结合本模式的特点和服务进行宣传，积极引导客户进行消费；还可以请运动医学、健身训练方面的专家、学者来健身休闲中心为客户为员工讲课，这既是培训，也是为客户提供服务，还是一种宣传和推广。

4.4 积极争取政府的支持，扩大影响力

随着新经济时代的到来，社会环境、人文环境、经济环境和政治环境都处于快速的变化之中，不可能存在一种普遍适用的经营模式。只有根据环境的变化，根据消费者的需求，不断调整经营模式，在激烈的市场竞争之中才能立于不败之地。

作者：张勇（天津体育学院）

陆一帆、赵斐、张薇、卢勋

国家体育总局版权所有 国家体育总局体育信息中心承办

国家体育总局通讯地址：北京市崇文区体育馆路2号 邮政编码：100763 联系电话：010-87182008

网站联系电话：010-87182998/87182280 E_mail: webmaster@sport.gov.cn

京ICP备05070991号