

# 研究报告

(2023 年第 8 期 总第 32 期)

2023 年 12 月 19 日

## 国际社区体育俱乐部发展研究

体育金融研究中心

黄旌沛 刘芯

**【摘要】** 在我国经济高速发展的背景下,社区体育得到了良好发展的同时,也出现了一定的发展困境。而体育发达国家在全民健身体系的搭建上已有较为成功的案例涌现,并为其人力资源的健康发展、社会经济的进步提供了强有力的助推。借鉴德国、日本等国家的经验,社区体育俱乐部是实现全民健身体系在基层落地的关键环节,能够有效解决群众日常体育生活中的问题,满足全民健身的基本需求。

社区体育俱乐部是发达国家实现全民健身策略的重要基石，是以大众真实体育活动需求为基点、基层政府落实大众体育政策为原则的具体落地。目前，福利型国家与体育发达国家，在社区体育俱乐部建设和推广上已有较为成熟的模式。因此，厘清、学习国外社区体育俱乐部发展的逻辑与经验，可帮助我国推动全民健身计划寻找基础着力点模式，为我国居民提供高质量、高水平的体育服务提供极佳的借鉴意义。

## 一、国外社区体育俱乐部的定位

世界上许多体育发达国家的社区体育俱乐部体系都已发展得比较成熟，已经成为体育产业、体育事业，乃至公共福利体系发展的重要基石。因此，体育发达国家对社区体育俱乐部在社会环节的具体定位都已较为明确。

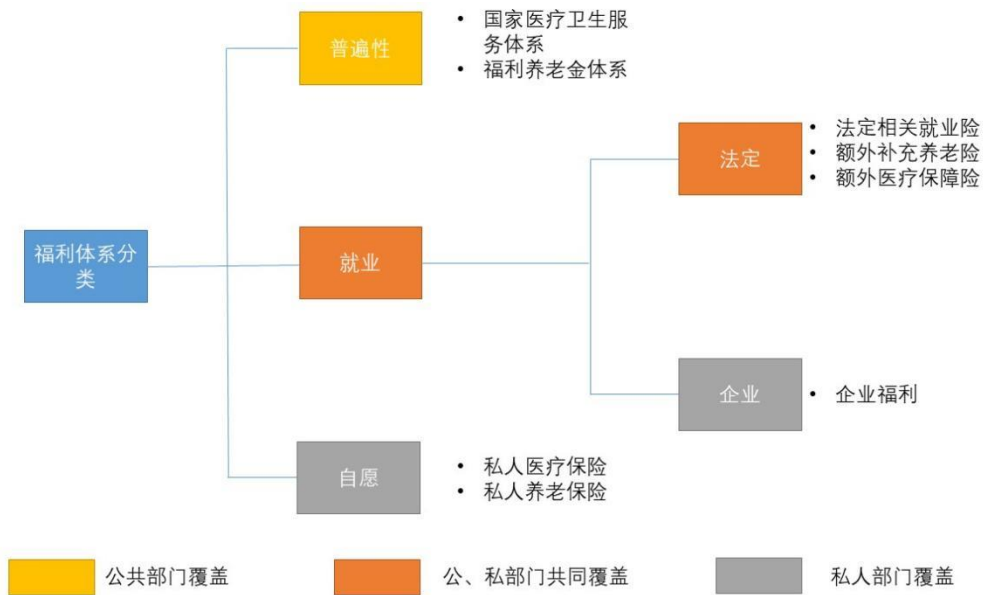
### 1.1 社区体育俱乐部在社会体系中的定位

以欧盟为代表的发达国家群体，国家福利体系的建设是完善、推进和保护社会体系进步的重要举措，是解决相关社会问题的重要方式。而社区体育俱乐部是福利体系体育健身领域的基层实施单位，如学校于教育、医院于医疗，都同样肩负起解决社会问题、提供基础服务的作用。以意大利福利体系为例，主要有三个主要领域构成：普遍措施<sup>1</sup>、就业和自愿措施三个方

---

<sup>1</sup> 普遍措施：主要是指体系政府普遍主义的相关行为，如医疗、教育、养老等，具有一定强制性，通常由公共部门领导。

面（如图 1），而社区体育俱乐部隶属于大众体育领域，大众体育划分在国家医疗服务体系中，因此其属于福利体系的普遍措施领域。



（图 1：意大利福利体系）

虽然，不同的国家因其政府部门设置不同，大众体育政策的制定和具体运作的管理部分也不大相同<sup>2</sup>。但其政策制定的目标和具体运作的方向，各国却大同效应，主要集中在保障居民能够合理享受体育权益、促进居民健康水平等方面（详见表 1）。而社区体育俱乐部是大众体育开展最有效、最基本的组织单位，对体育人口的稳定和发展有着很大的影响，因此，各国政府在政策引导、财力支持上，都注入了极大的心血。

<sup>2</sup> 如意大利划归医疗部主要管理，日本划归由教育部门和劳工部门主要管理，等

国家	文件	部门	时间	主要内容
日本	《体育立国战略》	文部科学省	2010	1、实现让所有人参与体育活动，分享体育快乐。 2、发展观赏体育、参与体育和支持体育的三类群体。 3、完善相关法律法规、税收制度和融资渠道。
美国	《全民健身计划》	卫生与公共服务部	2010	1、让美国人动起来。 2、体育融入社区管理、学校政策和工作条例等社会的每一个方面。
英国	《人人积极每一天》	英国卫生部 英格兰公共卫生署	2014	1、解决英国公民缺乏体育运动的社会问题。 2、各级政府体育政策实现合并。

（表 1：部分发达国家全民健身文件总结）

## 1.2 社区体育俱乐部的产业定位

根据美国经济学家艾尔菲·米克的体育产业分类，体育产业可划分为三大细分领域——体育娱乐与休闲业、体育用品与制造业和体育组织。社区体育俱乐部的发展需满足设施配套、场地和组织网络的三个先决条件，因此可理解它是汇聚三大产业领域的综合体项目。而从我国体育产业统计分类<sup>3</sup>来看，体育产业可划分为管理活动、竞赛表演、场地设施管理、体育经济、教培、传媒/信息、用品制造、用品销售/出租、场地设施建设和其它体育服务这十一大类，社区体育俱乐部的发展也或多或少涉及相关细分产业。

<sup>3</sup> 《体育产业统计分类（2019）》（国家统计局令第 26 号）

从社区体育俱乐部发展的生命周期来看，场地、器材等用品制造相关产业布局偏早期，在长期经营环节中，应是以体育健身、活动组织等体育服务为主要涉及领域。在这一领域，它具有极强的市场价值和 market 潜力，以日本为例，该国仅体育健身业便占整体体育产业的 49%（如表 2 所示），是支撑日本体育产业高速发展的中坚力量。因此，基于体育健身业具有良好的市场前景与市场需求，以及社区体育俱乐部产业涉及面广的特点，社区体育俱乐部是各国推行大众体育积极引入市场资源的重点实验对象之一。

表 3 日本体育产业分类统计数据

单位：兆日元，%

日本体育产业分类	产值	占比
体育健身业	5.24	46.83
体育用品业	2.33	20.82
体育休闲旅游业	1.52	13.58
体育赛事业	1.29	11.53
其他(媒体、体育用品租赁等)	0.81	7.24
总产值	11.19	—

资料来源：日本经济产业研究所 2007 年研究报告。

（表 2：日本体育产业分类统计表）

总而言之，社区体育俱乐部具备政策引导和市场引导双重属性，是准公共品中的俱乐部产品。同时，从社会上的客观存在来看：首先，社区体育俱乐部所需数量大，整体成本高，因此需调动社会各方资源来进行准备和运营；其次，社区体育俱

乐部的双重属性，能够满足政府、企业、个人等各方利益相关者的利益诉求，可构成较为完善的合作体系。

## 二、 体育发达国家大众体育及社区体育俱乐部治理的特征

社区体育俱乐部作为大众体育领域的一部分，其产生、发展、运营和目标受体育治理体系影响极大。由于各国政治、经济、社会、文化和历史等背景条件的差异，政府在体育治理中的作用也有所不同。纵观体育发达国家现代体育治理体系的变革历程，虽当下仍在不断的改革、调整和创新，但其治理思路以及社区体育俱乐部的外部治理环境，主要呈现以下三大特征。

### 2.1 依法治体。

包括依法立法<sup>4</sup>、依法行政和依法监督等环节，是维护体育能够健康发展的关键基石。

**依法立法。**美、日分别颁布有《业余体育法》、《体育振兴法》，在体育参与权、大众体育组织形式、场地规划、活动内容、经费提供以及社区体育俱乐部运营等方面都制定了详细的权责区分，一些国家<sup>5</sup>虽未颁布专门的体育法，但也有相关法

---

<sup>4</sup> 依据（不违背）上位法（如宪法、民法等），简释体育相关法律体系。

<sup>5</sup> 如意大利，社区体育俱乐部以及社区体育协会主要受《民法典》相关条例约束。

律法规保护公民、社团和企业在大眾体育以及社区俱乐部的各项权益。

**依法行政。**在发达国家体育治理体系中，政府的地位只有介入层度的强弱之分，没有完全置之不理的案例，这却决于体育的公共属性。因此，在大眾体育治理与社区体育俱乐部的实际运营中，各级政府都需做到依法行政。以意大利为例，意大利宪法及民法中，将不同性质的体育社团进行了划分，大眾体育协会、社区体育俱乐部若为非盈利性组织<sup>6</sup>，在国家体育联合会取得备案的前提下，享有组织上免受政府干扰、具有相关自治条款。政府依法行政，制扮演协助者的角色，通过税收减免、收入再分配等方式，助力大眾体育及社区体育俱乐部的发展。

**依法监督。**在政府监督环节，很多国家都出台了相应措施，其措施大体可划分为两类：一是政策回顾，二是绩效测评。在**政策回顾**方面，美国、俄罗斯等国颁布的大眾体育的长期战略规划都有明确要求，在战略进行中和战略进行后，都要对该战略的实施效果、相关支持等方面实施追踪评估。在**绩效测评**方面，英国在国家和地方连个层面展开调整与评估，并以

---

<sup>6</sup> 职业俱乐部或商业性俱乐部（如健身房），为盈利性机构，需以企业登记。在此不过多讨论。

此作为财政拨款的依据，实现对体育组织、社区体育俱乐部等体育机构运行效率的促进和达成目标的审核。

## 2.2 权力下放

在欧美发达国家，大众体育的治理工作更多的是由地方政府、社团和市场承担，这已是较为普遍的做法。以英国、美国为例：

英国体育政策的特点是“中央—地方“、”政府和社会组织“责任分工的模式。”中央—地方“的模式让英国体育政策形成了垂直贯穿，即”上层（中央）偏重方略制定和预算安排，下层（地方）负责方案推广和具体实施“，而社区体育俱乐部作为最基层的大众体育推广单位之一，与学校、协会等机构联动，通过以点覆面的形式，普及和推动着英国大众体育的发展。

而“政府和社会组织”责任分工的模式，让各项目、各地方的体育协会在大众体育的推动上更有发言权，采取社区体育俱乐部、组织体育活动、校园体育等方式，发展自身项目与地方体育；而地方政府主要负责为协会以及社区体育俱乐部提供场地、资金扶持乃至对接社会资金，作为一个协助者，助力大众体育的发展与社区体育俱乐部的普及。



美国没有专门的体育管理机构，也没有单一、垂直的机构来负责全面的体育协调工作，主要依靠多个社会组织和私人企业在大众体育发展中扮演主要角色。从政府层面上来看，联邦政府有多个部门间接参与到大众体育管理当中，如卫生与公众服务部、总统体育委员会、内政部、劳工部等，其职责主要是制定大众体育方略和提供场地资源的开发。从社会组织层面上来看，不同目标、不同参与人员的非盈利性社会组织，会根据自身目标设定和会员需求服务的不同，发展不同属性的社区体育俱乐部。如体育休闲协会主要依靠公园等设施举办不同项目的活动<sup>7</sup>；私人互助协会通过会费缴纳、私人投资、会员捐款等形式，主要面对高收入阶级开展私人休闲俱乐部、高尔夫俱乐部和户外运动俱乐部等。总而言之，美国大众体育和社区俱乐部的发展，主要依托协会衔接政府和大众，为前者在政策制定、资源开放上更接近民生，为后者活动组织、项目开放上更接近各协会的覆盖群体。

### 2.3 跨部门、跨协会的合作

社区体育俱乐部乃至基层体育的推广，本质上是一种社会机制的搭建。因此，体育发达国家在推广社区体育俱乐部与大

---

<sup>7</sup> 如钓鱼、野营、攀岩等，通常借助公园等场地，面向协会固定人群。

众体育时，尤其注重不同政府部门与组织之间的配合，从而让各细分领域协同发力，为大众提供更加有效的公共体育服务。

以美国为例，美国大众体育以及社区体育俱乐部的发展以社会主导为主。在这种管理体系下（如图二），社区体育俱乐部的发展能充分享受到各类社会组织的助力。并保障在各个社会参与主体充分沟通和有效协助的前提下，实现各方联动、协同助力。目前，助力美国社区体育俱乐部发展的社会主体，具体可分六大类：

1、联邦政府机构——通过多部门之间协调配合从而实现对业余体育的间接管理和部分资金支持等。

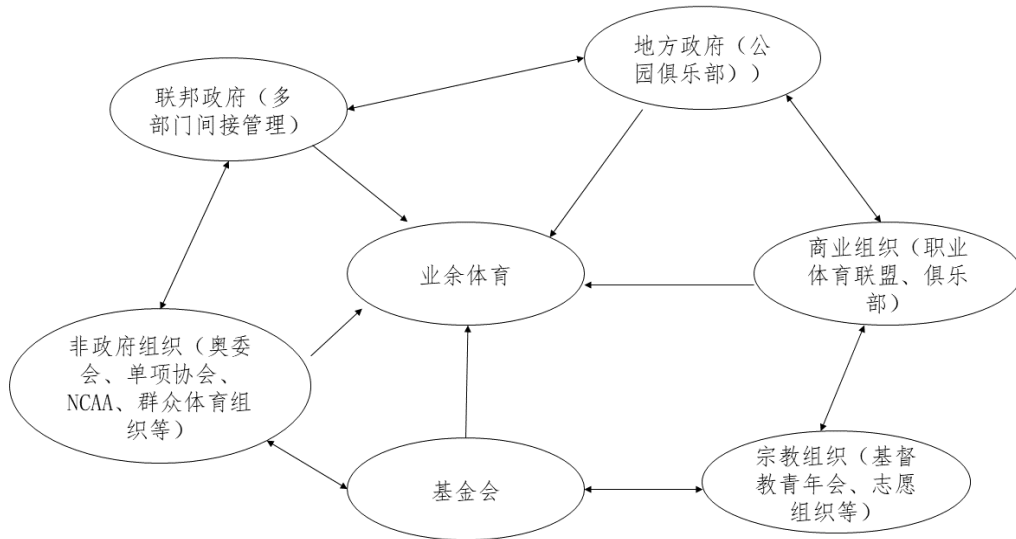
2、地方政府领导的公园俱乐部——通过对业余体育相关政策的制定实现引导业余体育发展。

3、非政府体育组织（如各单项体育协会、奥委会等）——通过非政府体育组织自发协调相关的业余体育活动实现业余体育活动有效开展。

4、宗教组织、种族团体等——通过提供相应的志愿者服务实现对业余体育活动的指导和辅助。

5、基金会：通过捐赠、赞助等方式实现为业余体育提供资金支持。

6、商业组织（如职业体育联盟、商业体育俱乐部）：为业余体育提供商业服务。



（图 2：美国大众体育治理机制）

### 三、德国社区体育俱乐部发展情况

德国的社区体育俱乐部制度在体育发达国家中很有代表性，自 1816 年德国第一个体育俱乐部成立以来，已历经 200 年的发展。

#### 3.1 发展现状

社区体育俱乐部是德国大众体育开展最基本、有效的组织单位。因区域经济发展不均衡，虽存在大城市的社区体育俱乐部在规模和场地条件上更好一些，但小城镇和乡村中仍有相当数量的俱乐部存在。因此，德国人可在任何城市、任何社区都

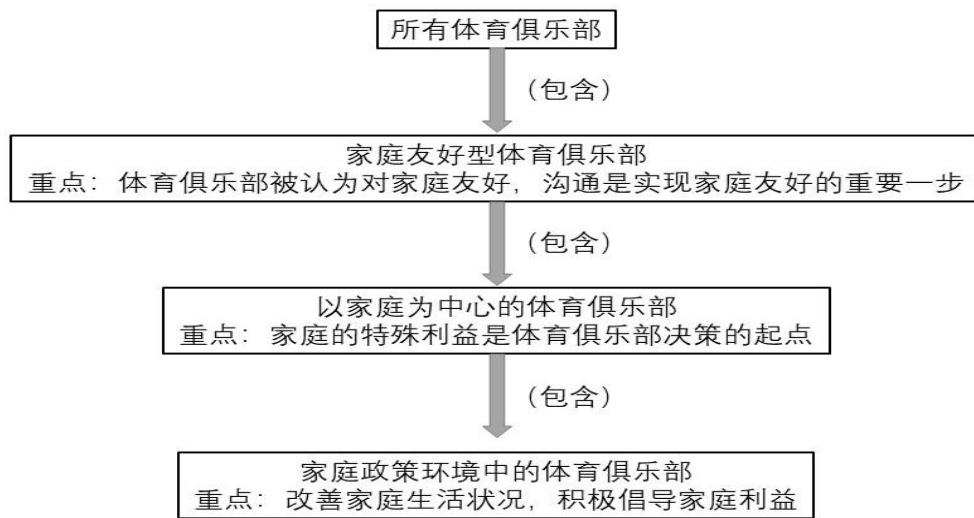
可以找到合适自己的体育俱乐部，从事自己喜欢的活动。截至2015年，全德境内共计体育俱乐部达9万余家，会员人数约为2700万人（约占全德总人口1/3）。

在场地、设施配套上，海量的运动用地是社区体育俱乐部发展的基层。据相关资料披露，德国拥有体育设施共计约23万处，其中体育场约6.6万个，室内体育馆约3.6万个。除此之外，德国拥有长达37万公里的运动健身路径（包括登山路径、徒步旅行路径、水上运动路径、滑雪路线等）以及3.8万个拥有体育设施的健身俱乐部。在社区体育俱乐部建设上面，德国许多州做出了明确规定，例如汉堡市要求，社区每6000户作为一个单位，每单位必须配备一个公共健身场所。

在全民健身与社区体育俱乐部推广上，家庭体育理念成为了突破口。得益于德国《黄金计划》<sup>8</sup>的目标设定——广泛动员各个家庭参加多种形式的体育活动，并为优秀家庭颁布国家家庭体育奖章。通过这一荣誉的给与，将家庭与国家的体育价值观牢固的绑定在一起，让家庭体育成为了小孩家庭教育的重要一部分。基于此，德国还孕育出了家庭体育服务导向模式（如图三所示），社区体育俱乐部是其中不可或缺的环节。

---

<sup>8</sup>类似于我国《全民健身计划纲要》的政策性文件



（图 3：德国社区体育俱乐部家庭服务的导向模式）

### 3.2 融资模式

从融资渠道来看，德国大众体育的发展与社区体育俱乐部的普及，主要依托政府投入和社会资金两个动力。这两个动力并非单独发力，而是起着相辅相成、相互调节的作用。

在政府投入方面，德国的联邦体制对各级政府在体育事业发展中的职责划分明确，在大众体育和社区体育俱乐部建设方面，地方政府在管理和运营上扮演着重要的角色，而联邦政府和州政府也会给予地方政府一定的资金帮助。据德国联邦统计局统计：进入 21 世纪后，每年联邦政府资助大众体育事业的投入为 1.8 亿欧元，州政府资助 6.5 亿欧元，地方政府投入 31 欧。其资金援助力度，中央到地方是由弱到强的分布。而过度依赖政府投入，德国在大众体育和社区体育俱乐部发展历程中也遇到了不少问题，例如地方政府公共预算缩减引发社区体育俱乐部

运营艰难、体育组织的规划缺乏持续保障性、市场期望资源开放的急迫性、与部分市场化运作的体育产品服务相比竞争力的缺乏等。

在社会资金方面，基于上述过度依赖财政投入造成的发展问题，德国加大了社区体育俱乐部在社会资金上的引入。根据德国实际情况，其融资方式可划分为两点。一是利用大型企业职工与社区居民绑定的社会现象，引导大企业公益性资金流向：将社区体育俱乐部的发展成效与当地大企业的公共福利责任、促进企业员工健康水平相绑定，引导大企业的公益支出用于社区体育俱乐部的普及与运营当中。二是产业化发展：开放部分社区体育俱乐部的所有权，使其私有化、会员制改造，并充分引入市场竞争机制，让本来仅服务与社区的体育俱乐部可跨域经营，实现优胜劣汰的同时，让优秀的社区体育俱乐部能通过会员费等形式收纳更多资金。

除上述两方面外，维持社区体育俱乐部正常经营上面，更多依赖于会费制度，而会费的设定根据各个俱乐部根据自身实际情况设定，国家和地方层面都没有统一的会费设立标准。

### 3.3 合作模式

仅对德国社区体育俱乐部融资端的研究，我们不难发现社区体育俱乐部的推广需要多个社会主体的协力合作。而德国社

区体育俱乐部之所以能得到社会各方的支持，主要得益于网络型大众体育的运行机制。

网络型大众体育运行机制是指，在根据平等原则解决实际问题的先决条件下，以满足大众体育需求为导向，保障大众体育发展的内容和结果多元化，同时也能避免群体和个体体育需求出现垄断的居民。这种机制可通过各种社会机构保证效应的最大化，并根据大众体育可持续发展明确短期目标和长期目标优先顺序，采取以下措施：（1）志愿者机制，指将有志于参与大众体育服务的人事，通过培训等方式提高其技能，增大大众体育服务者的人口基数。（2）合作机制，根据实际情况，合理调节政府、协会、企业等社会机构的参与力度。（3）民主决策机制，大众体育的发展应符合社会各方主体的意愿。（4）宏观调控与管理机制，政府扮演着政策引导者和调解人的角色，明确宏观目标、确定参与主体的权责划分以及调节可能面临的冲突。

网络型大众体育运行机制下，社区体育俱乐部主要涉及主体包括：（1）社区组织，体育活动、器材和场地的提供以儿童、青少年和家庭的体育需求为核心精选组织和规划，同时以交通便利为优先级，选取俱乐部经营地点。（2）大型企业，将社区体育俱乐部发展与大地大型企业的社会责任绑定，引导企业投入，并积极推动社区体育俱乐部成为提升职工健康水平的

场所。(3) 教育部门, 负责对接社区体育俱乐部和学校体育, 将俱乐部的青少年活动组织与学校体育目标一致化。(4) 休闲产业企业, 在社区体育俱乐部的经营层面市场化引入休闲企业, 让其为社区体育俱乐部提供优质服务。(5) 体育设施建设和运营方, 秉着合理和节约的原则以及满足居民体育参与的诉求, 社区体育俱乐部更多是对已有的老旧体育场所进行多功能和现代化改造。(6) 体育协会, 引导协会的专业能力和资源向社区体育俱乐部倾斜。(7) 其它, 如社会福利联合会、慈善基金、工会等, 社区体育俱乐部发展需求所需要涉及的一切合作方。

#### 四、日本社区体育俱乐部发展状况

日本政府在《体育立国战略》中提到, 大众体育的核心是立足于俱乐部。同时, 2013年日本体育协会颁布的《21世纪国民体育振兴计划》中, 将创立“综合型社区体育俱乐部全国代表大会”作为主要任务之一。

##### 4.1 发展现状

日本文部科学省从1995年开始大力支持“综合型社区体育俱乐部”的建设, 达到标准的俱乐部可获得至少三年的经费补贴。在这一政策的引导下, 原有的“运动少年团-中学社团-高中社团-大学体育会-企业队伍”这一轮动型大众体育体系被打破, “综合型社区体育俱乐部”快速发展起来。

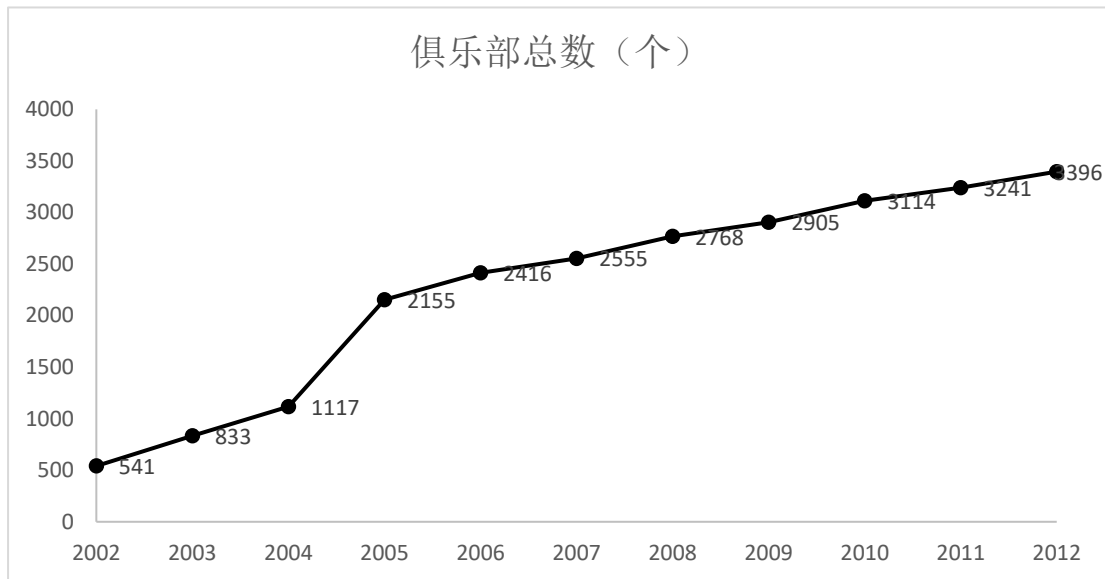


据“2012年度综合型体育俱乐部实态调查”显示，俱乐部总数从2002年541个增到了2012年的3396个（如图四所示），俱乐部创建率<sup>9</sup>达到了78.2%。同时，社区综合体育俱乐部的会员也在不断扩大，截至2011年，社区体育俱乐部的会员数已经约占日本总人口的10%。

在拓展社会机构合作方上，日本采取了与德国类似的网络型大众体育运行机制。但略有不同的是，日本在社区体育建设的推进上政府主导比重更大。除上述提及的文件、纲领以外，日本文部科学省、日本体育协会等政府机构和社会组织还相继出台了《运动计划基本概要》、《体育行政的现状》等文件来支持社区体育俱乐部的发展。其中，文部科学省制定的《社区体育俱乐部与高水平体育联合推进计划》较为明确的指明了社区体育俱乐部的合作方式、评判标准。如需加强单项协会的合作，促成高水平竞技运动员到社区体育俱乐部进行指导；推动俱乐部与学校的合作；让社区体育俱乐部在解决社会问题上更有建树等。

---

<sup>9</sup> 创建综合型俱乐部的市区町村占全国所有市区町村总数的比率



（图 4：综合型社区体育俱乐部数量）

## 4.2 融资模式

日本社区体育俱乐部的资金来源渠道呈多元化分布，主要包括：会员费收入、事业收入、捐款收入、代运营事业收入、企业赞助收入和政府补贴收入。

会费收入。与德国类似，会费是支持社区体育俱乐部运营的基本财务来源，适当的会费设定不仅要考虑到俱乐部的规模体量和活动内容，同时也需充分考虑周边居民的实际情况和主要参与者的特征（如年龄等）。

事业收入。各种体育活动的举办创收和场地的转让、租赁等收入，是仅次于会费收入的资金来源。该项收入不仅为俱乐部的运营提供了补充资金，同时也为俱乐部的规模扩大提供了资金储备。

捐款收入。此项资金来源主要针对社会机构对公益性(NPO)社区体育俱乐部的捐赠，该收入较为不稳定，且于当地企业社会责任体系和个人捐款喜好有较大关系。

代运营收入。日本社区体育俱乐部多受托管理学校体育设施的开放和公共体育设施的运营和管理，这项收入的多少与管理场地的规模、场地运营的创收效率具有相关性。

企业赞助收入。该项收入与捐款收入性质不同，捐款收入仅属于公益性收入，而赞助收入主要是依托社区体育俱乐部为平台，基于俱乐部的内容和影响力为企业进行赋能（如广告宣传等），让俱乐部与企业实现双赢。

政府补贴收入。日本政府对社区体育俱乐部的发展极为重视。自2002年到2012年这十年间，政府资助的社区俱乐部由70多个增加到了2600多个，且受资助的俱乐部比例由13.1%攀升到了78.2%。

### 4.3 创办模式

根据日本文部科学省提出的要求，按照社区体育俱乐部的创办标准（如图五），日本社区综合型运动俱乐部的创办形式可以分为四类：

(1) 自发组织型。由俱乐部会员自发成立，运营资金依靠会员捐赠的形式成立的运动俱乐部组织。这种形式的运动俱乐部组

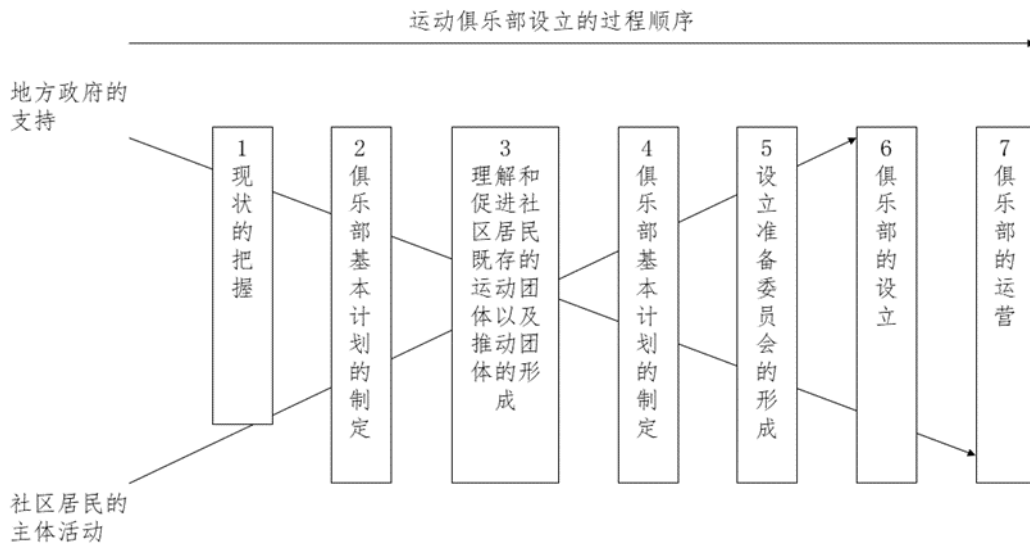
织在日本存在很少，现仅有 1969 年神户市成立的“垂水区国宅运动会”和 1976 年东京杉亚区成立的“向阳运动文化俱乐部”。

(2) 行政辅助型。以接受文部科学省和地方政府机关扶助金的示范单位为基础而成立的俱乐部，例如最初由文部科学省孵化的成岩运动俱乐部，在取得非盈利性组织法人（NPO）资格后，以“NPO Soshio 成岩俱乐部”的名称运营。

(3) 民间团体辅助型。由民间自发组织形成，但接受日本体育协会和日本游憩协会的辅助而成立的俱乐部。

(4) 民间设施型。该类型包括“民间盈利型团体”、“民间非盈利型团体”和“公办民营型团体”。“民间盈利型团体”是指该团体的基本设施是以商业设施为主，其主要的收入来源为商业收入。“民间非盈利型团体”是指该团体的设施由政府出资建设，其法人是有地方政府委任，其经营不以盈利为目的。

“公办民营型团体”是指由政府出资进行设施建设，具体运营交友私人或企业经营，但是社区居民的会费要求是“民间盈利型团体”的一半左右（不同地区的价格设定会有偏差，但整体上来看为一半左右），例如香川县咤问町的社区综合型体育俱乐部和石川县高松町的社区综合型体育俱乐部等。



(图 5: 运动俱乐部的设立过程)

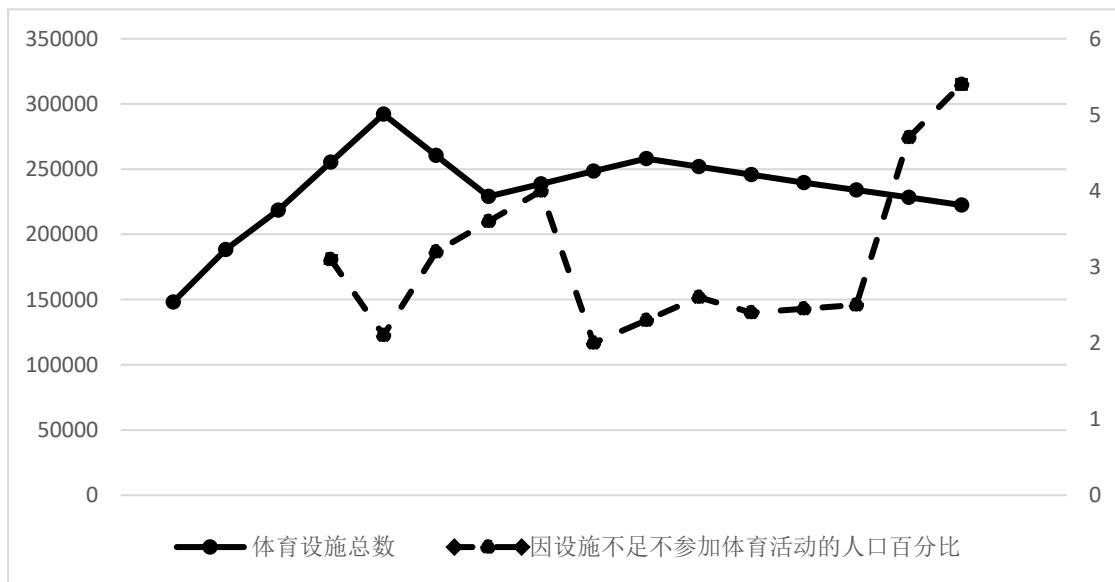
#### 4.4 设施情况

与其他国家相比，日本社区体育俱乐部的发展已经遇到了瓶颈。自身国土面积小、人口密度大、学校合并频繁和老旧设施关闭量大等问题，造成了日本体育设施总量呈下降趋势，这对社区体育俱乐部的发展以及大众体育的发展都带来了较大的冲击（如图六）。当下，日本政府为完成体育人口的未来发展目标，正通过两项具体措施来缓解体育设施数量下降对社区体育俱乐部发展的冲击。

一是提高设施的使用效率。具体措施是下放公共体育设施的管理权，将原来由中央政府掌控的设施一步步委托给各地市直接管理，让地市级别的政府根据自身实际情况，引导社区体育俱乐部合理使用、改造设施，让设施资源更加符合居民的需求。

求。截至 2012 年，日本共有体育设施 222533 个，而政府掌控的公共体育设施仅有 6 万多个，不足 4 层。

二是进一步开放学校体育设施，扩大社区体育俱乐部可使用场地的基数。日本体育设施的分布主要集中在学校范畴，据统计学校体育设施占总设施的 61%。因此，放宽学校体育设施的使用权限，是缓解社区体育俱乐部用地压力、促进社区体育俱乐部健康发展的关键要素。日本体育振兴中心颁布的《体育振兴计划》及各地具体实施细致中都邀请公立学校每天定时向社区居民开放体育设施，政府根据开放情况发放专项补贴。目前，日本 99% 的公立学校都对外开放体育设施，并且部分大学还同时对外开设免费的体育培训班和讲座。



(图 6：日本体育设施数及因设施不足不参加体育活动人口比)

## 五、总结

基于对国外社区体育俱乐部发展模式的梳理与发展逻辑的归纳，我们总结了以下借鉴意义：

**1、因时导势，灵活调整发展模式。**纵观德、日社区体育俱乐部，其治理模式和发展历程都与当时国家社会经济背景息息相关。在经济较好发展时，政府对社区体育俱乐部的财政补贴力度、资源倾斜力度相对较大。而在经济紧缩时，政府对社区体育俱乐部的财政补贴力度、资源倾斜力度相对较小。因此，体育发达国家通常会建立一个较为灵活且多渠道合作的社区体育俱乐部运行机制，根据经济缓解需要，合理调正社会各方资源的参与比例，从而维持社区体育俱乐部长期健康发展。

**2、构建合理放权机制。**社区体育俱乐部作为公共福利体系的一部分，往往资源较为集中于政府机构。但其准公共性物品与大众消费物品的双重属性，让其仅依靠政府和上层管理是较为困难的。因此，发达体育国家为解决这双重属性带来的市场失灵现象，较好的构建了网络式分布和“由上向下”的放权机制。前者，主要是合理整合社会各方主体，构成相关主体利益一致的机制，共同打造社区体育俱乐部运行体系。后者，主要是中央将更多的实际运行权下放给地方，利用基层政府更加了解当地实际情况的优势，打造符合当地居民的社区体育俱乐部的运营和组织模式。

3、宏观政策目标和个人发展目标一致性。政策目标是政策执行预期可以达到的目的、要求和结果，而大众体育政策目标是对目标群体的整体规划，因此存在整体目标设定和个人目标设定不一致的问题。德国采取家庭体育的方式，通过国家授予家庭体育勋章，让家庭体育发展与国家荣誉感相绑定，很好的刺激的家庭体育以及社区体育俱乐部的发展。而日本通过立法设立“腰围超标罚款”等惩戒性措施，让国民健康行为与国家大众健康战略目标进行绑定，从而推动了日本大众体育与社区体育俱乐部的发展。



### 参考文献:

- [1] 孙俊涛,张萍. 政府、市场与社区体育俱乐部关系研究[J]. 理论观察,2013, (07):50-51.
- [2] 赵嘉宜. 全民健身视域下社区体育健身俱乐部参与社区公共体育服务的路径研究[J]. 现代农村科技,2020, (07):93.
- [3] 侯海波. 欧洲主要国家大众体育发展的现状与策略[R]//刘国永,杨桦,任海. 中国群众体育发展报告(2014),北京:社会科学文献出版社,2014:252-267.
- [4] 陈琳. 日本最新体育政策动态研究[R]//刘国永,杨桦,任海. 中国群众体育发展报告(2014),北京:社会科学文献出版社,2014:268-285.
- [7] 唐建军,孟涛,李志刚等. 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, (03):8-11.
- [8] Vesper, Michael. New Perspectives in Sport for All – Sustainable Facilities and Public Spaces as Key Success Factors, 15th IOC World Conference On Sport For All, 2013 – 4 – 26.

[9] 刘波. 德国体育俱乐部体制与群众体育关系的研究[J]. 体育与科学, 2009, 30(01): 64-68.

[10] 宋宇虹. 德日社区体育俱乐部资源现状比较研究及其对我国的启示[J]. 体育世界(学术版), 2016, (06): 27-30.

(作者: 黄旌沛、刘芯为清华大学五道口金融学院体育金融研究中心研究专员。)