

新世纪德国体育俱乐部发展的特征及启示

袁 润

(绍兴文理学院教师教育学院, 浙江 绍兴 312000)

摘 要:德国体育俱乐部作为德国体育事业发展的主要推动者,已经走过了二百多年的发展历程。运用文献资料法与实地调查法对新世纪德国体育俱乐部的发展特征进行研究,发现德国体育俱乐部发展具有以下特征:注重传递公平精神,注重发挥社会价值;以“道德准则”为前提,注重廉政、透明、问责、民主参与的善治原则;强调协同合作,注重整合社会资源,维护志愿团队;强调人文关怀,优化课程服务;低门槛参与,收支结构合理,收入来源多元化。并得到以下启示:坚持以《促进和规范社会体育俱乐部发展的意见》为发展引导,接受社会监督;加强协同合作,制定相关政策维护工作团队;丰富俱乐部活动体系,优化课程建设;降低参与门槛,扩宽收入来源,优化收支结构;开展体育俱乐部现状调查,定期发布调查研究报告。

关键词:新世纪;德国;体育俱乐部;体育事业

中图分类号:G 811.119

文献标识码:A

文章编号:1007-7413(2023)04-0032-10

The Characteristics and Enlightenment of the Development of German Sports Clubs in the New Century

YUAN Run

(School of Teacher Education, Shaoxing University, Shaoxing 312000, China)

Abstract:As the main promoter of the development of Sport in Germany sports, Sport in Germany Sports Club has gone through more than 200 years of development. This paper studies the development characteristics of Sport in Germany sports clubs in the new century by using the methods of literature review and field survey. It finds that the development of Sport in Germany sports clubs has the following characteristics: Attaching importance to the transmission of the spirit of fairness and the development of social values; Based on the premise of “moral principles”, emphasizing the principles of good governance such as integrity, transparency, accountability, and democratic participation; Emphasize collaborative cooperation, focus on integrating social resources, and maintain volunteer teams; Emphasizing humanistic care and optimizing course services; Low threshold participation, reasonable income and expenditure structure, and diversified income sources. And obtain the following inspiration: adhere to the “Opinions on Promoting and Regulating the Development of Social Sports Clubs” as the development guidance, and accept social supervision; Strengthen collaborative cooperation and develop relevant policy maintenance teams; Enrich the club activity system and optimize the curriculum construction; Lower participation barriers, expand income sources, and optimize income and expenditure structure; Conduct a survey on the current situation of sports clubs and regularly publish research reports.

Key words:new century; Germany; sports club; physical culture

近年来,我国的各类社会体育俱乐部数量与规模不断增加,为促进全民健身、竞技体育和体育产业发展发挥了积极作用。2020年国家体育总局、教育部等八部门联合印发了《关于促进和规范社会体育俱乐部发展的意见》,以鼓励、支持社会体育俱乐部规

范有序发展^[1],从而完善了我国社会体育俱乐部发展的顶层设计。2019年国务院办公厅关于印发《体育强国建设纲要》的通知中曾提出“深化体育领域‘放管服’改革,并把体育社会组织建设列为重大工程”^[2]。政策的生命在于执行,总体上我国社会体育

收稿日期:2022-09-08

作者简介:袁润(1995—),男,四川宜宾人,助教,硕士,德国拜罗伊特大学访问学者。研究方向:群众体育。

俱乐部还存在发展不平衡、不充分、不规范等问题,具体活动开展及运行还处于探索阶段。因此,在我国体育社会化改革与社会体育俱乐部发展规范标准化的前提下,通过对2005年~2019年7次德国体育发展报告的解读与分析,了解新世纪德国体育俱乐部发展的现状与趋势,同时根据我国国情与社会发展探寻其可借鉴的经验,为我国社会体育俱乐部的发展、体育强国和健康中国的建设提供参考。

1 德国体育俱乐部发展的历史概况

德国的体育俱乐部最早出现在19世纪初^[3],被称为“德国体操之父”的弗里德里希·路德维希·杨在19世纪初开始建立会员制的“体操训练小组”,这也是德国体育俱乐部的雏形^[4]。1816年,德国第一家体育俱乐部“汉堡1816体操俱乐部”成立,至今这家体操俱乐部已经成为德国最具历史的体育俱乐部之一^[5]。德国俱乐部为德国的竞技体育、群众体育与学校体育的发展提供了巨大的支持,也为德国运动康复等体育领域提供了重要的保障^[6]。

德国体育俱乐部已经走过了200年的发展历史,而在德国近200年的时间里,德国先后经历了建立德意志帝国、纳粹统治、冷战时期和两德统一等过程,不同历史时期社会体制的巨大反差使德国的体育政策也产生了较大的变化^[7]。2015年联邦体育科学学院发布的《体育发展报告2013年~2014年》中曾专门对德国体育俱乐部的成立时间进行了调查(见表1),可以看出德国的体育俱乐部可以回顾到很长的发展历史。德国体育俱乐部中有1.3%的俱乐部是在1850年以前建立,6.7%的体育俱乐部是在1851年~1900年间建立;之后以15年为一个周期进行分档可以发现,20世纪初期德国体育俱乐部创建数量不断增加,而在1931年~1945年间成立体育俱乐部仅占总数的2.2%,这一纳粹统治期间体育俱乐部更多地要为政治和战争服务,再加上第二次世界大战的影响,德国体育俱乐部发展处于相对缓慢的时期,导致德国体育俱乐部的数量增长缓慢^[4];在二战以后到两德统一(1990年)的45年时间,德国体育俱乐部的发展不断提高,现有体育俱乐部中有接近50%的体育俱乐部是在这一时期所建立,有23%的俱乐部是建立在两德统一之后。就俱乐部的创建组织形式而言,97.6%的体育俱乐部为官方注册体育俱乐部,数量达到88 900个^[8]，“注册协会”的主要特点是非

营利性^[4]。德国体育俱乐部在德国不同社会体制与不同体育政策之下依然稳步发展,可以看出德国体育俱乐部对德国的重要性。而随着体育俱乐部的不断发展,特别是进入21世纪以后,德国体育俱乐部的规模与数量已经趋于饱和,俱乐部总数稳定在9万个左右,新建体育俱乐部数量明显减少,但随着新兴运动和社会的发展,也会适时地创建部分俱乐部。

总的来说,德国体育俱乐部数量较为庞大,并且发展成熟,组织形式以注册协会为主,并且伴有新兴的俱乐部创建,保证了德国体育的高效运转,为德国体育的稳定发展贡献了重要作用。

表1 德国体育俱乐部创建时间分布

建立时间	比例/%	建立时间	比例/%
~ 1850	1.3	1946 ~ 1960	14.4
1851 ~ 1900	6.7	1961 ~ 1975	16.0
1901 ~ 1915	8.5	1976 ~ 1990	18.9
1916 ~ 1930	10.7	1991 ~ 2005	15.8
1931 ~ 1945	2.2	2006 ~	7.5

2 新世纪德国体育俱乐部发展的特征

德国“体育发展报告”是由德国体育最高管理机构德国奥林匹克体育联合会(DOSB)联合16个州体育联合会以及联邦体育科研院所(BISP),从2005年开始每两年对德国体育俱乐部现状进行调查,并公开发布分析报告,目的是及时向德国的公共体育政策和管理决策提供有价值的信息^[9]。截至2020年7月,体育发展报告总共发布了7次,而这7次体育发展报告也全面记录了德国体育俱乐部进入新世纪以来的发展特征。德国体育俱乐部为德国竞技体育、群众体育与学校体育的发展提供了巨大的支持。而进入新世纪,德国体育俱乐部在面对移民危机、老龄化等全新的社会现象时,又有怎样的应对措施与发展特征?

2.1 发展宗旨:注重传递公平精神,注重发挥社会价值

德国体育俱乐部对于德国体育、甚至是德国社会的发展来说都十分重要。德国体育俱乐部并不仅仅局限于组织简单的体育项目或体育培训,体育俱乐部的整体发展方向还需要有利于大众的利益,以至于更

好地为大众进行服务。因此,德国体育发展报告专门对各俱乐部的发展宗旨进行了调研,以此探究德国体育俱乐部的整体发展方向。

在发展宗旨的调查中,联邦体育科研所(BISP)用各指标的评分来获取体育俱乐部的发展宗旨排名,其中非常不赞同为1分,非常赞同为5分,通过问卷调查得出各项指标的平均得分。前6次的体育发展报告除第2次体育发展报告未对俱乐部的发展宗旨进行调查以外,其余5次发展报告中体育俱乐部的发展都较为注重传递公平竞赛和宽容的价值观、提供廉价的体育参与机会、对不同的人提供平等参与体育的机会、重视教练员的管理与教练的资格审查、提供高质量的友谊和社交方式、注重提供高质量的体育活动等;第7次的体育发展报告中,俱乐部都较为致力于社区发展、提供民主参与的机会、努力改进俱乐部现状、重视教练员的管理与教练的资格审查以及重视青年人的民主参与^[9]。

从德国体育俱乐部宗旨的发展方向可以发现,注重公平、发挥社会价值是体育俱乐部永恒的发展方向;而随着德国社会与体育俱乐部的发展,教练员的管理与教练的资格审查也逐渐引起体育俱乐部广泛重视;致力于社区发展、提供民主参与的机会是现阶段德国体育俱乐部的主要发展宗旨。德国体育俱乐部承载着更多公益性质的社会服务工作^[5],德国体育俱乐部较为注重传递公平的精神,俱乐部作为社会的一份子,在开展活动中注重发挥社会价值,这也是德国体育俱乐部社会责任的体现。

2.2 管理体系:以“道德准则”为前提,注重廉政、透明、问责、民主参与的善治原则

德国体育组织是完全独立于政府的自治性组织,这是德国基本法赋予公民和组织应有的权利^[10]。德国没有专门的政府体育主管部门,为典型的“俱乐部体制”。目前德国体育的最高管理机构为德国奥林匹克体育联合会(DOSB),所有体育俱乐部都通过不同层面(州、地区和城市)的专业协会和体育联合会直接或间接接受德国奥林匹克体育联合会的管理^[11]。德国奥林匹克体育联合会是德国体育非政府组织,于2006年7月成立^[12]。在德国,体育俱乐部最大的特点是社会自治,自治就是按照联邦州、地区和城市等不同层面分层次解决问题^[13]。德国体育管理部门和协会对体育俱乐部的管理一般采取分级、分协会管理的方式,而体育俱乐部接受体育管理部门和专项协会的指导与资助,拥有组织开展体育活动的充

分自主权^[13]。

德国体育俱乐部为体育参与的民主性和体育的可持续发展做出了重要的贡献。这就要求管理部门在透明、廉政和民主参与的基础上采取负责任的行动,以此作为管理的前提。因此,德国奥林匹克体育联合会于2013年专门制定了DOSB道德准则,而“道德准则”所界定的价值观决定了德国体育的管理原则,“道德准则(DOSBEthik - Code)”对DOSB成员、各级工作人员和志愿人员具有同样的约束力^[14]。2019年DOSB制定了“善治条例(GOOD GOVERNANCE REGULARIEN)”,“善治条例”与“道德准则”共同构成了俱乐部善治原则的基础^[15]。这些善治工作主要基于以下四项原则:(1)廉正:遵守法律、规则和标准,建立一种促进公平竞争的氛围,遵守基本道德行为规范,确保机会平等,拒绝任何歧视。(2)透明:公开协会与俱乐部的基本管理原则,特别是任务说明和发展战略,决策过程公开透明,确保所有相关文件易于雇员、成员组织与外部利益攸关方及时查阅。(3)问责:明确责任的权限和任务分配,代理人员承担责任,为协会的行动负责。(4)民主参与:建设民主结构和意志进程,协会与俱乐部允许其主要利益攸关方考虑到有关各方的利益和关切,并在协会与俱乐部的决定和决策中纳入不同的立场^[16]。德国体育俱乐部中带薪管理职位的工作人员比例较低,在2017年~2018年德国体育发展报告中,俱乐部带薪管理人员仅占俱乐部管理人员的2.1%,为1900名,兼职带薪人员仅有3900名,占比4.3%,而其余管理人员皆是志愿参与俱乐部的管理工作^[17]。

德国体育俱乐部的管理体系主要在于德国奥林匹克体育联合会(DOSB)的宏观管理与各协会俱乐部的自治管理,俱乐部在遵守基本的“善治条例”与“道德准则”前提下,有充分开展体育活动的自主权,既有利于规范体育俱乐部的管理发展方向,也有利于在开展活动时俱乐部能充分自治,从而促进俱乐部的可持续发展与大众的民主参与。

2.3 保障体系:强调协同合作,注重整合社会资源,维护志愿团队

为了提供范围广泛的体育活动并加强体育俱乐部的公益性质,越来越多的体育俱乐部在开展体育活动时与其他组织或部门进行合作,最常见的合作形式是体育俱乐部与学校、其他俱乐部、幼儿园/托儿所、健康保险、经济企业、残疾部门、商业体育供应商(健身房)、青年机构、基本保障办公室(就业办公室)、退

体之家、卫生部门等机构或组织共同开展体育活动。在合作方面的调查中,共有 3 次体育发展报告进行了详细的调查,分别是 2007 年~2008 年、2009 年~2010 年与 2013 年~2014 年的体育发展报告(见表 2)。其中与俱乐部合作共同开展体育活动的机构前 5 名的分别是学校、其他俱乐部、幼儿园/托儿所、健

康保险与经济企业;而从合作的数量可以看出,与学校、其他俱乐部、幼儿园/托儿所合作的体育俱乐部数量在稳步提升。俱乐部与其他机构合作开展体育活动,不仅能为俱乐部提供物质与人力支持,也能便于俱乐部组织活动,而协同合作也成为了德国体育俱乐部开展活动的组织趋势。

表 2 德国体育俱乐部主要合作机构^[9]

统计年	合作机构
2013~2014	(1)学校,35.2%,32 100 个;(2)其他俱乐部,31.5%,28 700 个;(3)幼儿园/托儿所,16.6%,15 100 个;(4)健康保险,8.8%,8 000 个;(5)经济企业,4.6%,4 200 个。
2009~2010	(1)学校,27.3%,24 800 个;(2)其他俱乐部,20.9%,19 000 个;(3)幼儿园/托儿所,11.7%,10 600 个;(4)健康保险,6.6%,6 000 个;(5)经济企业,5.7%,5 200 个。
2007~2008	(1)学校,20.8%,18 800 个;(2)其他俱乐部,13.7%,12 400 个;(3)幼儿园/托儿所,8.2%,7 400 个;(4)健康保险,7.8%,7 100 个;(5)经济企业,6.0%,5 400 个。

康保险与经济企业;而从合作的数量可以看出,与学校、其他俱乐部、幼儿园/托儿所合作的体育俱乐部数量在稳步提升。俱乐部与其他机构合作开展体育活动,不仅能为俱乐部提供物质与人力支持,也能便于俱乐部组织活动,而协同合作也成为了德国体育俱乐部开展活动的组织趋势。

体育设施是俱乐部开展体育活动的前提保障,德国的体育场馆除了少量作为职业队专业用途和商业用途之外,大部分都属于大众体育俱乐部或学校,这些设施主要由学校和社区共同拥有^[18]。而在德国体育俱乐部的发展过程中,拥有自属体育设施的俱乐部数量在逐渐减少(见表 3),现阶段仅有 40.9% 的体育俱乐部拥有体育设施,其他体育俱乐部只能选择使用城市体育设施开展体育活动;随着俱乐部课程越来越丰富,拥有体育设施的俱乐部也不完全能满足俱乐

部的日常需求,从而使用城市体育设施。总体来看,使用城市体育设施的俱乐部数量在逐渐提升,达到 63.5%;而在使用城市体育设施的俱乐部中仅有 50.5% 的俱乐部需要付费使用城市体育设施,接近 50% 的俱乐部虽然使用城市体育设施,但是由于政府与社会的支持,不需要支付相关费用。这也在一定程度上减轻了俱乐部的组织费用,为俱乐部组织体育活动创造了条件。

表 3 德国体育俱乐部拥有与使用体育设施情况^[9]

统计年	拥有体育设施 n(%)	使用城市体育设施 n(%)	付费使用城市体育设施 n(%)
2017~2018	36 600(40.9)	56 900(63.5)	28 700(50.5)
2015~2016	41 800(46.3)	55 200(61.2)	28 300(51.2)
2013~2014	41 700(45.8)	56 800(62.4)	28 700(50.5)
2011~2012	42 700(46.9)	56 100(61.6)	29 800(53.1)
2009~2010	—	52 600(58.0)	23 500(44.7)
2007~2008	38 300(42.3)	55 500(61.4)	23 800(42.8)
2005~2006	39 000(43.0)	61 000(68.0)	29 000(48.0)

注:本表数据来自 2005 年~2019 年 7 次德国体育发展报告;“—”表示体育发展报告未作调研(下同表 4~表 6)

德国体育俱乐部拥有强大的志愿者团队,为俱乐部活动的开展贡献了巨大的力量,无论在俱乐部的管理岗位、执行岗位还是辅助岗位等都拥有庞大的志愿

群体。而从 7 次体育发展报告中志愿团队人数统计发现,德国各级工作岗位的志愿人员数量都在小幅度减小。在俱乐部董事会级别的志愿者总数从 968 000

人降低到 752 600 人;在俱乐部执行会级别的志愿者总数从 1 113 000 人降低到 779 500 人。每名志愿者的平均月工作时间从最多时 2009 年的平均每月工作 20.1 小时开始不断减少,到 2016 年的平均每月工作仅为 13.4 小时。虽然德国俱乐部志愿人数与工作时间的在不断减少,但截至 2018 年,仍有 170 万成员参与了德国体育俱乐部的志愿者职位^[9]。

尽管从事志愿工作的志愿人员总数相对稳定,但约束和吸引志愿人员仍然是体育俱乐部的核心行动领域。因此,在 2015 年~2016 年体育发展报告中对俱乐部激励志愿人员的具体措施进行了详细调查(见表 4),可以看出,俱乐部在维护志愿团队方面做了许多详细的措施激励志愿者参与志愿活动,而只有 13.8% 的体育俱乐部没有特别措施或倡议来约束或招募志愿者。志愿人员为俱乐部的发展贡献了巨大力量,维护志愿团队也是各俱乐部的核心工作之一,只有志愿团队保持稳定的发展,俱乐部才能顺利地组织和开展体育活动。

表 4 德国体育俱乐部维护志愿团队的具体措施^[6]

具体措施	比例/%	n
通过个人对话激励志愿者继续工作	70.4	63 500
组织社会活动、社区晚会、庆祝活动,增强志愿者的归属感	62.5	56 400
在现有志愿者和会员的帮助下招募新志愿者	54.7	49 400
为志愿者提供进一步的培训	40.6	36 600
鼓励会员参与志愿服务	26.7	24 100
希望孩子是俱乐部会员的家长自愿参加志愿服务	17.9	16 200
通过直接或间接的经济措施来激励志愿者	15.7	14 200
尝试从协会外招募志愿者	8.4	7 600
有专人负责招募志愿者	7.8	7 000
采用其他措施约束/吸引志愿者	3.4	3 100
有约束/招募志愿者的书面策略	2.3	2 100
没有特别措施或倡议来约束/招募志愿者	13.8	12 500

2.4 课程体系:强调人文关怀,优化课程服务

德国体育俱乐部在开展活动时较为注重“以会

员为中心”,而由于俱乐部会员年龄的差异、参与活动目标的异同等,需要对不同年龄或不同目标群体的人提供不同的体育服务。2007 年~2008 年德国体育俱乐部发展报告中曾专门对俱乐部服务对象进行调查,发现德国有 62.5% 的体育俱乐部会对 6 岁以下的幼儿提供体育服务,92.8% 的体育俱乐部会为 18 岁以下的青少年提供体育服务,93% 的体育俱乐部会为 60 岁以上的老人提供服务^[19]。而德国体育俱乐部不仅会组织体育类活动,还会组织开展非体育方面的社会活动,以此促进会员交流,发挥其社交功能。在 2017 年~2018 年体育发展报告中曾专门对德国体育俱乐部开展的活动类型进行了调查,德国有 93% 的体育俱乐部不仅会提供体育类活动,还会提供非体育类活动。相关研究表明,德国体育俱乐部通过组织各种活动,在很大程度上促进了年轻人融入社会^[20]。

德国体育俱乐部为人民的健康保健做出了重要的贡献,德国体育俱乐部不仅仅提供传统的体育活动,还会针对不同的人群提供保健、康复类型的体育锻炼项目,帮助会员在体育俱乐部中运用体育活动预防和治疗慢性病,从而保持身体健康。在人口保健课程领域(见表 5),几乎三分之一的体育俱乐部会提供与健康有关的课程,大多数有健康体育服务的俱乐部以不同的方式向会员提供一般健康体育领域的服务。德国体育俱乐部中常见的三门保健课程主要是保健促进和初级预防、恢复训练/第三级防护、残疾人/慢性病。从提供课程的俱乐部数量来看,三门课程俱乐部的开展数量都较为稳定,30% 左右的体育俱乐部会提供保健促进和初级预防的课程,5% 左右的俱乐部拥有恢复训练/第三级防护的课程,5% 左右的体育俱乐部拥有残疾人/慢性病的课程。而从人口保健课程在体育俱乐部中所有课程的占比可以看出,所占的比例也比较稳定,现阶段德国体育俱乐部开展的与保健有关课程占俱乐部所有课程的 11.6%。

从德国俱乐部课程的发展体系可以看出,俱乐部在提供课程服务时注重强调人文关怀,大部分体育俱乐部会专门针对幼儿、青少年以及老年人提供体育课程服务。而人口保健课程的发展也较为稳定,说明针对不同的人群提供保健、康复类型的体育锻炼项目并不是德国社会某一时期的课程特性,而是德国体育俱乐部课程开展的传统。在俱乐部活动中体育活动与非体育活动并存,促进会员交流,也丰富了俱乐部活动体系。德国体育俱乐部课程活动体系中强调人文

关怀,优化课程服务,让不同年龄与不同活动目标的人群都能在俱乐部中找到适合自己的活动课程,激发了

了会员的参与动机,增强了会员的参与热情,也促进了体育俱乐部的可持续发展。

表 5 德国体育俱乐部人口保健课程开设情况^[9]

统计年	保健促进和初级预防		恢复训练/第三级防护		残疾人/慢性病		与保健有关的课程总计	
	俱乐部数量 及比例(%)	课程比例/%	俱乐部数量 及比例(%)	课程比例/%	俱乐部数量 及比例(%)	课程比例/%	俱乐部数量 及比例(%)	课程比例/%
2017~2018	26 300(29.3)	9.2	4 700(5.2)	1.3	4 300(4.8)	1.0	28 000(31.2)	11.6
2015~2016	22 400(24.8)	7.7	3 700(4.1)	1.3	3 200(3.5)	0.9	24 200(26.8)	10.0
2013~2014	29 300(32.2)	9.8	4 300(4.7)	0.9	5 700(6.3)	1.5	31 000(34.0)	12.2
2011~2012	27 100(29.7)	9.6	4 000(4.4)	1.0	4 400(4.8)	1.2	28 600(31.4)	11.8
2009~2010	28 400(31.3)	9.4	4 100(4.5)	0.7	4 300(4.7)	0.9	29 300(32.3)	11.0
2007~2008	25 700(28.4)	12.0	4 200(4.6)	1.4	2 000(2.2)	0.6	27 300(30.2)	14.0
2005~2006					-			

2.5 财务状况:低门槛参与,收支结构合理,收入来源多元化

德国体育俱乐部旨在为大众提供低价的体育服务,这一点体现在俱乐部会费的制定上,在 7 次体育发展报告的会费调查中,不同年龄参与者的月均会费无明显变化。现阶段德国有一半的体育俱乐部向儿童会员收费仅为 3 欧元/月,青年为 4 欧元/月,成人 为 8 欧元/月,还为家庭会员提供一定的优惠措施。并且现阶段有 9.6% 的体育俱乐部免费为青年提供援助工作^[17]。体育俱乐部降低参与门槛,确保民众能够负担得起会费才能保证俱乐部活动的顺利开展。

在德国体育俱乐部的财务状况调查中,超过 70% 的体育俱乐部的年度收入高于或等于支出,达到收支平衡。德国体育俱乐部的支出主要用于教练员/培训师、维持自属体育设施的费用、体育器材和服装、租借和偿还使用其他体育器材的费用、管理人员工资、购买货物、组织体育赛事、维修人员工资、比赛差旅费、资本利息、税费、保险费等超过 27 种支出用途。而体育俱乐部的收入主要来源于会员费、捐赠、体育比赛(门票等)、社区的公共资助、自营的餐馆、体育组织的资助、食品和饮料销售、体育课程的收入、各机构部门的补助与赞助、广告收入、租赁体育器材装备、对非会员提供服务所获得的收入、商业运作等超过 30 种收入来源。多元化的收入来源保证了俱乐部收入的稳定性,不会因某一收入的突发断流而影响俱乐部的正常运转。

从 7 次体育发展报告的收入来源前 5 项可以看出(见表 6),会员费是德国体育俱乐部财政收入的主要来源,远高于其他收入;捐赠、社区的公共资助和体育比赛(门票等)也是俱乐部的稳定经济来源。从历年支出情况前 5 项可以看出,教练员/培训师、维持自属体育设施的费用、体育器材和服装是俱乐部的主要支出;而管理人员工资的支出下降明显,从年均 15 767 欧下降到年均 1 653 欧,说明俱乐部把资金多用于俱乐部的活动开展中,降低管理行政中使用的费用,也能逐渐减少对会费收入的需求,从而降低会员的会费要求,使俱乐部的收支结构更为合理。

3 新世纪德国体育俱乐部的发展对我国的启示

我国的体育体制不同于德国,我国是个名副其实的金牌大国,“举国体制”的推行,促进了我国竞技体育高速发展^[21]。德国是名副其实的体育强国,其体育体制是以“俱乐部体制”为基础的社会主导型体育体制^[11]。我国体育的发展过程中存在群众体育发展滞后、体育产业发展局限等问题,因此,需迫切要求改革,以满足群众健身和体育产业健康发展的需要^[22]。而随着《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》^[23]《体育强国建设纲要》^[24]《关于促进和规范社会体育俱乐部发展的意见》^[1]等政策文件的发布,为我国体育社会化改革营造了良好环境,为社会

体育俱乐部的社会共治创造了条件,也为学习德国体育俱乐部的运行方式创造了机会。

表 6 德国体育俱乐部财政情况^[9]

统计年份	收入	支出	收支平衡
2017 ~ 2018	(1)会员费,17 518 欧;(2)捐赠,3 705 欧;(3)体育比赛(门票等),1 597 欧;(4)社区的公共资助,1 552 欧;(5)自营的餐馆,1 257 欧	(1)教练员、培训师,7 681 欧;(2)维持自属体育设施的费用,4 460 欧;(3)体育器材和服装,2 442 欧;(4)租借和偿还使用其他体育器材的费用,2 023 欧;(5)管理人员工资,1 653 欧	65 000 (72.5%)
2015 ~ 2016	(1)会员费,17 168 欧;(2)捐赠,3 516 欧;(3)体育比赛(门票等),1 560 欧;(4)社区的公共资助,1 502 欧;(5)自营的餐馆,1 391 欧	(1)教练员、培训师,7 528 欧;(2)维持自属体育设施的费用,4 633 欧;(3)体育器材和服装,2 354 欧;(4)租借和偿还使用其他体育器材的费用,1 879 欧;(5)组织体育赛事,1 722 欧	68 800 (76.2%)
2013 ~ 2014	(1)会员费,16 620 欧;(2)捐赠,3 093 欧;(3)社区的公共资助,1 721 欧;(4)自营的餐馆,1 466 欧;(5)体育比赛(门票等),1 462 欧	(1)教练员、培训师,7 146 欧;(2)维持自属体育设施的费用,4 893 欧;(3)体育器材和服装,2 524 欧;(4)组织体育赛事,2 034 欧;(5)在组织运行中使用的会员费用,1 874 欧	69 300 (76.1%)
2011 ~ 2012	(1)会员费,17 781 欧;(2)捐赠,3 203 欧;(3)社区的公共资助,1 708 欧;(4)自营的餐馆,1 407 欧;(5)体育比赛(门票等),1 335 欧	(1)教练员、培训师,7 668 欧;(2)维持自属体育设施的费用,5 495 欧;(3)体育器材和服装,2 453 欧;(4)在组织运行中使用的会员费用,1 963 欧;(5)管理人员工资,1 962 欧	71 000 (77.9%)
2009 ~ 2010	(1)会员费,21 139 欧;(2)捐赠,3 666 欧;(3)与会员相关的收入(如场地租借等),2 289 欧;(4)社区的公共资助,2 074 欧;(5)体育比赛(门票等),2 045 欧	(1)教练员、培训师,9 122 欧;(2)维持自属体育设施的费用,6 354 欧;(3)体育器材和服装,2 892 欧;(4)组织体育赛事,2 812 欧;(5)管理人员工资,2 319 欧	64 600 (71.2%)
2007 ~ 2008	(1)会员费,26 937 欧;(2)捐赠,5 318 欧;(3)社区的公共资助,2 661 欧;(4)存款收益,1 892 欧;(5)自营的餐馆,1 886 欧	(1)教练员、培训师,11 634 欧;(2)维持自属体育设施的费用,6 595 欧;(3)体育器材和服装,3 242 欧;(4)管理人员工资,3 122 欧;(5)服务设施的债务(如利息等),2 655 欧	65 000 (71.8%)
2005 ~ 2006	(1)会员费,33 131 欧;(2)社区的公共资助,16 374 欧;(3)体育比赛(门票等),10 554 欧;(4)捐赠,6 973 欧;(5)广告收益,5 546 欧	(1)管理人员工资,15 767 欧;(2)教练员、培训师,12 816 欧;(3)维持自属体育设施的费用,12 496 欧;(4)运动员费用,11 564 欧;(5)体育器材和服装,6 319 欧	66 600 (74%)

3.1 坚持以《促进和规范社会体育俱乐部发展的意见》为发展指导,接受社会监督

新世纪德国体育俱乐部的管理以“道德准则”为前提,严格遵守“善治条例”的规范为管理基础,注重廉政、透明、问责、民主参与的善治原则,从而促进体育俱乐部的高效运转。而我国为解决社会体育俱乐部发展不平衡、不充分、不规范等问题,2020 年由国家体育总局、教育部等八部门联合印发了《关于促进和规范社会体育俱乐部发展的意见》(以下简称《意

见》),从而鼓励、支持社会体育俱乐部规范有序发展,并从总体要求、全面支持发展、突出发展重点、规范培训行为、强化监督管理与加强工作落实等六方面对我国社会体育俱乐部提出发展建议。《意见》是当前和今后一段时间内指导社会体育俱乐部发展的重要文件^[25],完善了我国社会体育俱乐部发展的顶层设计。

我国社会体育俱乐部为促进全民健身、竞技体育与体育产业的发展发挥了重要作用,而在现阶段的发展

展中,社会体育俱乐部应严格以《意见》规范自身的发展行为,规范管理、运行以及保障监督体系。在社会共治,规范发展的进程中,可以适当学习德国体育俱乐部廉政、透明、问责、民主参与的善治原则,遵守法律法规,传递良好的社会价值,并在社会体育俱乐部的实际运行中运用“俱乐部公告栏”“俱乐部官方网站”以及管理部门等官方渠道公开俱乐部的基本管理原则、课程开展、财政运行等相关情况说明;鼓励俱乐部以及俱乐部内的各执行部门建立问责制的管理体系,为俱乐部各项活动的开展、管理与运行负责,并鼓励会员、赞助商等社会大众参与到俱乐部的管理部门,为俱乐部的发展建言献策,并接受广泛的社会监督。

3.2 加强协同合作,制定相关政策维护工作团队

体育俱乐部与各社会组织协同合作开展体育活动,有利于整合社会资源,有利于活动的顺利开展。新世纪德国体育俱乐部在开展活动时与其他组织部门机构的合作越来越紧密,特别是俱乐部与学校、其他俱乐部、幼儿园/托儿所等机构的协同合作,为提供涉及面更广的体育活动与促进会员的积极参与创造了条件。协同合作也是我国社会体育俱乐部可持续发展的重要保障,我国社会体育俱乐部在发展过程中可以加强与学校、其他俱乐部、经济企业以及其他社会组织的合作。(1)社会体育俱乐部与学校的协同合作,与大中小学校合作可以丰富学生的课余体育训练与课外体育活动,从而为学校体育的发展助力;与幼儿园/托儿所合作,可以鼓励孩子家长参与俱乐部活动,丰富俱乐部人员体系,给家长与孩子提供便利,增强其亲子关系;俱乐部也可以利用学校体育场地、器材、师资等体育资源优势开展相关活动,提高学校体育资源利用率。(2)社会体育俱乐部与其他体育俱乐部的协同合作,可以更好地为大众服务,提供参与面更广的体育活动,也有利于场地、器材紧缺的俱乐部顺利开展体育活动,整合各俱乐部的优势。(3)社会体育俱乐部与经济企业的协同合作,有利于筹集相关资金、拓宽资金来源渠道,增强俱乐部财政体系,俱乐部也可以为企业必要的赞助宣传与专项服务。(4)社会体育俱乐部与其他社会组织合作,体育社会组织是新时代体育治理的主要载体之一^[26],俱乐部与其协同合作,有利于俱乐部享受社会资源,从而促进我国体育组织的良性发展。

社会体育俱乐部的发展离不开政策的扶持、社会组织的帮扶,还需要高质量的社会体育指导员团

队以及强大的志愿团队。随着《意见》的发布与实施,为我国社会体育俱乐部发展营造了良好的政策与外部环境,而在俱乐部的内部发展中,还需要制定相关政策维护内部工作团队,包括社会体育指导员与志愿者团队。德国体育俱乐部的管理、执行以及辅助等工作岗位都拥有庞大的志愿群体,并且大部分俱乐部都会制定相关具体措施维护志愿团队,但随着社会的发展,志愿人员人数与工作时间减少,维护志愿团队变得越来越困难,也越来越有必要。这也是我国社会体育俱乐部在发展中需要直面的问题,需要利用社会资源、俱乐部资源、会员资源等维护志愿团队。德国体育俱乐部对于教练员/培训师的支出已经占俱乐部主要支出的第一位,包括教练员/培训师的工资以及培训等。目前我国存在公益社会体育指导员与职业社会体育指导员两种指导员制度^[27],我国的社会体育指导员队伍为我国群众体育活动的开展提供了大量的人力资源,但大量的社会体育指导员以自愿者的形式而存在,导致不仅在能力培养上达不到要求,工作的开展上也不具有连续性和稳定性^[28]。因此,在我国社会体育俱乐部的发展中,应明确社会体育指导员的工作类型,公益社会体育指导员可以进入俱乐部的志愿团队,享受志愿团队的相关优惠,并给予相关培训进修机会;职业社会体育指导员则需在工资、职业培训等方面给予相关提升。通过俱乐部内部制定相关政策,才能更好地维护内部的工作团队。

3.3 丰富俱乐部活动体系,优化课程建设

体育俱乐部活动的开展是俱乐部运行的核心环节。从德国俱乐部活动体系发展可以看出,体育俱乐部不仅会组织体育类活动,还会组织开展非体育方面的社会活动,以此促进会员交流,发挥其社交功能;从课程体系的发展可以看出,俱乐部在提供课程服务时注重强调人文关怀,大部分体育俱乐部会专门针对幼儿、青少年甚至老年人提供体育课程服务,人口保健课程的发展也较为稳定。我国社会体育俱乐部作为会员业余生活的一个重要场所,也应发挥其自身的社会功能,在活动开展中可以丰富自身的活动体系,体育类与非体育类活动并存发展,为大众提供社交场所,鼓励参与者融入俱乐部、融入社会;体育俱乐部也可以开展“亲子体育活动”“家庭体育活动”“社区体育活动”等增进亲子关系、家庭关系与社会关系的相关活动。

在课程体系的建设中,我国的社会体育俱乐部可

以针对参与者的参与目的、运动能力、身体状况、年龄等因素科学设置课程,选拔优质的教练员,强调课程的实施与监督,做好课程反馈,并定期与参与者进行沟通,对课程进行评估与改进。在课程种类上可以丰富人口保健学的相关课程,加强体医融合和非医疗健康干预的课程。《“健康中国 2030”规划纲要》曾提出“推动形成体医结合的疾病管理与健康服务模式,发挥全民科学健身在健康促进、慢性病预防和康复等方面的积极作用;并扶持推广太极拳、健身气功等民族民俗民间传统运动项目”^[29]。而相关研究表明,中国传统运动训练在预防和治疗慢性病方面有积极的促进作用^[30]。因此,可以开展中国传统运动等项目的保健促进和初级预防的课程,开设恢复训练、运动治疗慢性病的相关课程,或开设针对残疾人等需要帮助人群的特殊运动课程,以此优化俱乐部课程建设,丰富活动体系。

3.4 降低参与门槛,扩宽收入来源,优化收支结构

保持稳定的参与群体是俱乐部可持续发展的重要保证。德国体育俱乐部的发展宗旨就包括给大众提供廉价与平等的体育参与机会,并且保持较低的会费,为家庭会员提供一定的优惠措施以及部分俱乐部为青年提供相应援助等,从而保证了俱乐部会员群体的稳定。而我国《意见》中明确提出严格收费管理,但其中未对会费收取进行限额,现阶段我国社会体育俱乐部的会费收取还缺少规范化后的本土化借鉴。因此,我国的各社会体育俱乐部的会费制定需要进行充分调研,根据俱乐部的运行及活动开展情况,对不同人群的会费进行有针对性的定价,主动为大众降低参与门槛,并及时对外公布,主动接受地方政府、各有关部门、各社会组织及个人的监督。

现阶段德国体育俱乐部拥有超过 30 种收入来源,并且随着俱乐部发展,收支结构更为合理,从而保证了俱乐部财政的稳定性。我国社会体育俱乐部在发展过程中,可以结合俱乐部自身优势,探索多样化的收入来源,鼓励社会组织或团体参与俱乐部活动,进行相关赞助与捐款,给予俱乐部财政支持,从而共同营造良好的体育发展氛围。俱乐部定期公布财政情况,接受社会监督,并主动降低俱乐部行政管理的使用费用,把资金用于俱乐部发展与活动开展中,从而优化俱乐部的收支结构。

3.5 开展体育俱乐部现状调查,定期发布调查研究报告

德国从 2005 年开始对德国体育俱乐部现状进行调查,已经公开发布了 7 次“体育发展报告”,为德国的公共体育政策和管理决策提供了有价值的信息,也为各俱乐部的发展改进提供了一定的参考,从而促进了俱乐部的可持续发展。随着我国《意见》的颁布,鼓励和支持了社会体育俱乐部规范有序发展。因此,在规范有序发展化的前提下,相关管理部门可以联合各社会组织以及体育科研单位等,开展关于我国社会体育俱乐部的现状调查。前期可以学习德国体育发展报告的调查方法与题目设置,并通过实地调研后广泛征集意见,科学合理地设置能反映我国社会体育俱乐部现状的调查题目与方式,适时进行调整与改进,并持续进行跟踪调研,定期向社会发布调查研究报告,为管理部门与各俱乐部提供有价值的信息,有利于管理部门适时调整管理方针,也有利于俱乐部根据自身实际情况进行有针对性的改进,从而促进我国社会体育俱乐部的良性发展,让社会体育俱乐部真正成为我国全民健身、竞技体育和体育产业发展的实际推动者。

4 结束语

纵观新世纪德国体育俱乐部的发展历程与特征,它给予我们最大的启示是:政策是保障,而运行机制才是可持续发展的关键。随着我国《关于促进和规范社会体育俱乐部发展的意见》的颁布与实施,我国社会体育俱乐部进入全面规范化发展的新阶段,也迎来了诸多的新任务与新挑战。相较于国内社会体育俱乐部的发展形式,德国体育俱乐部起源较早、发展成熟,为德国体育事业的发展提供了巨大的支持。研究目的是对新世纪德国体育俱乐部的发展特征进行考察,根据我国国情与社会发展探寻其可借鉴的经验,进而探索出一条符合中国特色的社会体育俱乐部的发展之路。

参考文献

- [1] 国家体育总局. 关于促进和规范社会体育俱乐部发展的意见[EB/OL]. (2020-06-11)[2022-08-10]. <https://www.sport.org.cn/search/system/gfxwj/other/2020/0630/334371.html>.
- [2] 国务院办公厅. 国务院办公厅关于印发体育强国建设纲要的通知[EB/OL]. (2019-09-02)[2022-08-10]. <http://www.http://xuebaobangong.jmu.edu.cn/tyb/>.

- gov.cn/zhengce/content/2019-09/02/content_5426485.htm.
- [3] KRUGER M. The history of german sports clubs: between integration and emigration[J]. The International Journal of the History of Sport, 2013, 30(14):1586-1603.
- [4] 刘波. 德国体育俱乐部建制探析[J]. 体育与科学, 2007, 28(3):57-60, 64.
- [5] 吴飞, 张锐. 对德国体育俱乐部的再认识——基于2015年德国俱乐部发展报告的分析[J]. 山东体育学院学报, 2017, 33(4):15-19.
- [6] BUNDESINSTITUT FÜR SPORTWISSENSCHAFT. Sportentwicklungsbericht 2015/ 2016[EB/OL]. (2017-08-18)[2022-08-10]. https://cdn.dosb.de/user_upload/www.deutsches-sportabzeichen.de/SEB/2015/SEB15_Kurzfassung_deutsch_final_Druckversion.pdf.
- [7] 刘波. 德国体育政策的演进及启示[J]. 上海体育学院学报, 2014, 38(1):1-7.
- [8] BUNDESINSTITUT FÜR SPORTWISSENSCHAFT. Sportentwicklungsbericht 2013/ 2014 [EB/OL]. (2015-09-01)[2022-08-10]. https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/Siegel-SEB13_Kurzfassung_deutsch.pdf.
- [9] DOSB. Sportentwicklungsbericht hintergrund[EB/OL]. [2022-08-10]. <https://www.dosb.de/sportentwicklung/sportentwicklungsbericht/>.
- [10] 缪佳. 德国体育政策3大特征[J]. 上海体育学院学报, 2014, 38(1):8-11.
- [11] 刘波. 德国体育体制研究对进一步完善我国体育体制的启示[J]. 北京体育大学学报, 2011, 34(11):5-14.
- [12] DOSB. Mitgliederorganisationen[EB/OL]. [2022-08-10]. <https://www.dosb.de/ueber-uns/mitgliedsorganisationen/>.
- [13] 鲁毅. 德国体育管理体制及其对我国体育发展的启示[J]. 广州体育学院学报, 2016, 36(4):1-4.
- [14] DOSB. Ethik-Code [EB/OL]. [2022-08-10]. https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/downloads/dosb/DOSB_Ethik_Code.pdf.
- [15] DOSB. Good governance regularien[EB/OL]. [2022-07-18]. https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/ueber-uns/Good-Governance/GG_Regularien_des_DOSB_12.07.2022.pdf.
- [16] DOSB. Grundsätze einer guten verbandsführung [EB/OL]. [2022-08-10]. <https://www.dosb.de/ueber-uns/good-governance/?einer=>.
- [17] BUNDESINSTITUT FÜR SPORTWISSENSCHAFT. Sportentwicklungsbericht 2017/ 2018[EB/OL]. (2019-05-29)[2022-08-10]. https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/Siegel-SEB13_Kurzfassung_deutsch.pdf.
- [18] 周晓军. 德国体育场馆管理模式的特点及其启示[J]. 南京体育学院学报, 2011, 25(4):33-35.
- [19] BUNDESINSTITUT FÜR SPORTWISSENSCHAFT. Sportentwicklungsbericht 2007/ 2008[EB/OL]. (2008-06-18)[2022-08-10]. https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/Sportentwicklung/SEB/SEB_Bundesbericht_2019.pdf.
- [20] BRETTSCHEIDER, WOLF-DIETRICH. Effects of sport club activities on adolescent development in Germany[J]. European Journal of Sport Science, 2001, 1(2):1-11.
- [21] 花勇民, 布特, 侯宁, 等. 体育社会化改革的回顾和反思[J]. 北京体育大学学报, 2015, 38(12):1-9.
- [22] 易剑东. 中国体育体制改革的逻辑基点与价值取向[J]. 体育学刊, 2011, 18(1):14-25.
- [23] 国务院. 国务院关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见[EB/OL]. (2014-10-20)[2022-08-10]. https://www.gov.cn/zhengce/content/2014-10/20/content_9152.htm.
- [24] 国务院办公厅. 国务院办公厅关于印发体育强国建设纲要的通知[EB/OL]. (2019-09-02)[2022-08-10]. http://www.gov.cn/zhengce/content/2019-09/02/content_5426485.htm.
- [25] 国家体育总局. 体育总局政策法规司负责人解读《关于促进和规范社会体育俱乐部发展的意见》[EB/OL]. (2020-06-15)[2022-08-10]. <https://www.sport.gov.cn/n20001280/n20067608/n20067635/c20442988/content.html>.
- [26] 陈丛刊, 陈宁. 论我国体育社会组织发展新的历史方位[J]. 体育科学, 2018, 38(9):78-87.
- [27] 于善旭. 中国社会体育指导员工作纳入志愿服务体系的探讨[J]. 体育学研究, 2018(3):37-47.
- [28] 向祖兵, 李晓天, 汪流. 社区—社会体育组织—社会体育指导员联动运行机制研究[J]. 北京体育大学学报, 2017, 40(9):23-28.
- [29] 新华社. 中共中央 国务院印发《“健康中国2030”规划纲要》[EB/OL]. (2016-10-25)[2022-08-10]. http://www.gov.cn/xinwen/2016-10/25/content_5124174.htm.
- [30] 张志雷, 朱东. 太极拳干预心肺慢性病康复的锻炼方案[J]. 中国老年学杂志, 2019, 39(7):1617-1620.

[责任编辑 江国平]