

# 我国职业足球俱乐部发展： 历史进程、内涵阐释与推进策略

闫伟华<sup>1,2</sup>, 叶正航<sup>2</sup>, 袁博<sup>2</sup>, 王昭阳<sup>2</sup>, 任定猛<sup>2</sup>

(1. 北京体育大学管理学院, 北京 100084; 2. 北京体育大学中国足球运动学院, 北京 100084)

**摘要:**通过职业俱乐部发展足球符合市场经济与足球发展双重规律。运用文献资料法、历史研究法等回顾我国职业足球俱乐部的历史进程,阐释我国职业足球俱乐部发展内涵,提出面临的挑战以及应对策略。认为20世纪80年代以来,我国职业足球俱乐部经历了探索萌芽期、初创滥觞期、动荡前行期、改革发展期4个阶段;我国职业足球俱乐部体制的形成与我国体育事业发展互促共进,与我国市场经济改革高度契合,与国际足坛发展趋势同频共振。针对我国职业足球俱乐部面临的政策环境、金融财务、文化建设、足球发展等内外挑战,提出应对策略:完善制度体系,建立长效机制;优化管理运营,注重降本增效;加强品牌建设,努力提升形象;兼顾足球事业,积极承担责任。

**关键词:**职业足球俱乐部;中国足协;中超联赛;职业化;品牌建设

中图分类号:G 843

文献标识码:A

文章编号:1007-7413(2023)04-0024-08

## The Development of Professional Football Clubs in China: Historical Process, Connotation and Promotion Strategies

YAN Wei-hua<sup>1,2</sup>, YE Zheng-hang<sup>2</sup>, YUAN Bo<sup>2</sup>, WANG Zhao-yang<sup>2</sup>, REN Ding-meng<sup>2</sup>

(1. School of Management, Beijing Sport University, Beijing 100084, China;

2. China Football College, Beijing Sport University, Beijing 100084, China)

**Abstract:** The development of football through professional clubs is in accordance with the dual laws of market economy and football evolution. Literature review and historical research methods were conducted to review the development history of China's professional football clubs, depict their development connotation, clarify their challenges and put forward promotion strategies. China's professional football clubs have experienced 4 stages since the 1980s, including the embryonic period, the start-up period, the period of turbulent progress, and the period of reform and development. Establishing China's professional football club system is in line with the development of China's sports cause, consistent with the reform of China's market economy and resonates with the development trend of international football. In view of the internal and external challenges faced by China's professional football clubs such as the policy environment, economic and financial problems, cultural construction, and social responsibility, the feasible strategies are proposed: Optimize the system to establish a long-term mechanism; pay attention to cost reduction and efficiency increase in order to ameliorate management and operation; strengthen branding and enhance the image; emphasize football promotion and take social responsibility.

**Key words:** professional football club; China Football Association; China Super League; professionalism; branding

足球是世界上商业化程度最高、最受瞩目的运动项目。1992年6月下旬,全国足球工作会议在北京郊区红山口召开,揭开了我国职业足球俱乐部发展大幕。职业足球俱乐部体制的建立是历史的选择,符合

足球发展规律与市场经济规律,具有重要的意义。<sup>[1]</sup>然而,在职业足球俱乐部发展过程中,由于内外原因,在目标达成上产生了偏差,造成一定困境。研究回顾我国职业足球俱乐部发展历史,厘清我国职业足球俱

收稿日期:2022-09-10

基金项目:国家体育总局决策咨询研究重点项目(2022-B-05-3)

作者简介:闫伟华(1991—),男,新疆阿勒泰人,北京体育大学在读博士。研究方向:体育社会学、足球文化。

任定猛(1979—),男,河北石家庄人,教授,博士,博士生导师。研究方向:足球理论与实践。(通信作者)

乐部发展的内涵,分析足球发展的内外环境,从政策、经济、文化以及足球发展本身4个维度探讨我国职业足球俱乐部目前发展挑战,并提出相应的应战策略,从而坚定信心、凝聚共识,助力“三大球崛起”与体育强国建设。

## 1 我国职业足球俱乐部发展的历史进程

### 1.1 探索萌芽期:1980年至1994年

早在19世纪,世界上最早的职业足球俱乐部就在英国诞生;而我国职业足球俱乐部萌芽则始于20世纪80年代。在此之前,足球队完全由各省市体委举办,属于高度集中的计划经济的产物。20世纪80年代以来,由企业出资赞助、与体委挂钩办队,在足球界首先出现的是广州白云山制药总厂与广州市体委合办“广州白云队”<sup>[2]160</sup>。广东体委与广州万宝冰箱厂共同成立广东万宝足球俱乐部,广东万宝队获得全国六运会足球项目冠军后代表中国参加1988年第八届亚俱杯(亚冠前身)足球赛。而辽宁体委与东北制药合办的辽宁东药队更是获得了1990年亚俱杯冠军。1989年中国足球甲A联赛成立,尽管有商业因素,但是参赛俱乐部的专业性远远强于职业性质。总之,这些俱乐部并非严格意义上的职业足球俱乐部。因为当时我国并没有职业的联赛;俱乐部也没有电视转播、门票等收入,仅仅从个别大企业获得一定的资助;俱乐部与省市体育部门有千丝万缕的联系。

1986年,国家体委颁布《关于体育体制改革的决定(草案)》,涉及10个方面53条改革措施。在改善体育领导体制方面,核心是实现由国家包办体育到国家办与社会办相结合转变,实现体育的科学化和社会化<sup>[2]293</sup>。1992年初,改革开放的总设计师邓小平同志进行南方谈话,解放发展经济的思想束缚;该年年底,中共十四大确定了建设社会主义市场经济的改革目标。在这历史时期,1992年6月下旬,全国足球工作会议在北京郊区红山口召开,会议确定了以足协实体化和组建职业足球俱乐部为中心的足球改革构想<sup>[3]</sup>。1993年国家体委又颁布《关于深化体育改革的意见》,要求按照社会主义市场经济体制要求设计体育发展模式,解决经济基础与现行体制的矛盾。在此大背景下,中国职业足球俱乐部热切期待冲破历史桎梏正式走上舞台中央。

### 1.2 初创滥觞期:1994年至2004年

1994年,中国足球甲A联赛全面推行职业俱乐部制,首届职业联赛有12支俱乐部参加,采取主客场双循环赛制,从而诞生了我国首批职业足球俱乐部。但是在初创发展阶段,我国职业足球远未能实现真正的职业化,这影响到俱乐部的长远发展。根据1993年《关于深化体育改革的意见》的构想,运动项目协会实体化是中国体育体制改革的必经之路。但是,我国原有体制影响深远、市场体制未完全建立,改革不能一蹴而就,需要循序渐进地进行。于是,1995年1月3日国家体委正式成立足球运动管理中心(以下简称“足管中心”),国家体育总局成立后足管中心既是其直属事业单位,又是中国足协的常设办事机构,被赋予管理足球运动的职能。足管中心是足协进行实体化的一个桥梁和过渡,最终需要足协独挑大梁。但是,由于筹办奥运会等大事的影响,足管中心一直没有被撤销,足球体制改革迟迟未能更进一步。随着时间推移,足管中心双重身份弊端逐渐显现。一方面,足管中心既是规则制定者又是争议裁决者还是比赛参与者;另一方面,足管中心行政属性过强,职业足球俱乐部与体育行政部门交织不清,职业体育的发展成为体育部门的事情。

宏观上管理架构的模糊不清作用于微观层面职业俱乐部的发展。中国职业足球俱乐部虽然迈出实质性一步,但是存在的问题也很快暴露。从1996年起,“假球”“黑哨”等问题开始爆出。1998年,当时甲A联赛霸主万达宣布退出中国足坛;一些企业也因为经营不善等问题撤资。好的方面是,在这一阶段,中国国家队首次进入世界杯决赛圈。但是为了给世界杯让路,联赛升降级方案被调整:2001年甲A联赛只升不降,次年不升不降。也就是说甲B球队在2001年如果冲不上甲A,就要等到2003年才有可能。在此背景下,甲B的5支球队参与假球。追本溯源,足球异化的背后实则是管理体制和宏观环境的问题。

### 1.3 动荡前行期:2004年至2015年

“假球”“黑哨”等问题让甲A联赛形象蒙受损失,我国职业俱乐部的建设距离欧洲职业俱乐部相去甚远。为了解决这些问题,2004年,以英超联赛为标杆,中国足协将原来的甲A联赛改制为中国足球超级联赛,12支球队参加首届中超联赛。并且在此前,中国足协出台了《中超足球俱乐部标准》以推动中超

俱乐部全面建设,促进中超联赛的健康发展。设计者为参与中超的俱乐部从制度、设施、青训等各方面设定了严格的准入标准。此后准入标准经历修改和完善,如足协在 2010 年初召开的中超委员会会议上将准入标准从 18 条增至 54 条。同时,与中超联赛相匹配的制度安排是 2006 年 4 月成立的中超联赛有限责任公司,由中国足协与所有中超联赛参赛俱乐部共同出资成立,但足协占 36% 的股份,且在重大事项上有决定权;各俱乐部分别占比 4%。

然而从 2009 年起,一些职业俱乐部涉及假球、赌球等事件被曝光,并且涉事重大,已经脱离体育运动自治的范畴,由司法机关介入调查。2011 年底至 2012 年,多位足协高官、俱乐部管理人员、裁判员等锒铛入狱。通过治理整顿,职业足球俱乐部发展环境相对有所改善。2010 年,恒大进军足球,投资当时还在中甲的广药,开始买入包括郜林、郑智等国脚,当赛季便成功升超。广州恒大俱乐部更是在 2013 年、2015 年两度夺得亚洲冠军联赛,成为中国职业足球俱乐部发展的高峰。

#### 1.4 改革发展期:2015 年至今

2015 年 2 月 27 日,中央全面深化改革领导小组通过《中国足球改革发展总体方案》,由此拉开了中国足球新一轮改革大幕。该文件是中央全面深化改革领导小组审议通过的第一份专为某个体育项目制定的方案,是中国足球发展史上具有里程碑意义的文件。2015 年 04 月 30 日,中国足球改革领导小组正式成立。《中国足球改革发展总体方案》的颁布以及中国足球改革领导小组的成立彰显了党和政府对于足球的高度重视和促进足球运动发展的坚定决心。在足球俱乐部方面,该文件提出,要改革完善职业足球俱乐部建设和运营模式<sup>[4]</sup>。

此后,中国足球出现了许多实质性变化。第一,国家体育总局足管中心于 2017 年 1 月 5 日正式注销<sup>[5]</sup>。中国足球管理在“去行政化”以及足协实体化方面又向前一步。管办分离是中国足球社会化发展的重要一步,但是中国足协的职能也需要进一步厘清。第二,在利好政策号召下以及广州恒大模式的影响下,资本注入足球俱乐部,金元足球盛行一时。但是俱乐部开支过大、无序竞争,影响职业足球的健康发展,为此中国足协 3 次出台“限薪令”。第三,为了培养年轻球员,俱乐部从 2017 赛季开始执行足协的 U23 国内球员政策(表 1)。该政策在早些年经历了混乱与不理解,目前趋于合理稳定。第四,国家队层

面尝试归化球员政策,但是球员规划后在俱乐部中身份问题需要明确。

表 1 中超、中甲联赛 U23 国内球员政策

赛季	主要内容
2017	出场大名单中至少有 2 名 U23 球员且其中 1 名首发。但未规定出场时间,很多球队早早换下 U23 球员。
2018	每队每场比赛必须保证有 1 名 U23 球员首发,且 U23 球员的出场人次不得低于外援出场人次。
2019	每队首发 11 名球员至少有 1 名 U23 球员, U23 球员整场比赛出场不能少于 3 人次,不再与外援挂钩。
2019 后	每队每场比赛至少有 1 名 U23 球员始终在场。

## 2 我国职业足球俱乐部发展的内涵阐释

### 2.1 职业足球俱乐部发展与我国体育强国建设互促共进

振兴足球是国家迈向体育强国的必由之路<sup>[6]</sup>。体育正在成为推动中华民族实现伟大复兴的一个标志性事业<sup>[7]</sup>。但是,包括足球在内的三大球及国际上普及程度高的项目在我国体育中处于次要地位,水平滑坡,而这些项目往往为普通民众所喜闻乐见,有着广泛的社会影响力<sup>[8]</sup><sup>30</sup>。北京 2008 年奥运会的巨大成功开启了我国从体育大国向体育强国转变的历史新征程,中国的竞技体育发展也从赶超走向引领,从注重金牌数量转向注重奖牌质量。在此背景下,依靠社会化、市场化途径发展体育运动是我国走向体育强国的必经之路。而足球被誉为世界上最受欢迎的运动,也是商业化和普及度较高的项目。职业足球俱乐部的发展是我国各项运动市场化、社会化发展的先导与标杆,对我国体育强国建设具有较好的带动作用 and 示范效应。体育强国在于群众体育与竞技体育全面发展。目前足球是我国竞技体育发展的短板,开展职业足球是发展足球运动最重要的路径。同时,职业足球俱乐部是开展职业体育、提升竞赛表演水准的重要载体和关键一环,其长足发展将会有力地促进人民的业余生活,满足人民群众对于美好生活的向往,切实提高人民群众的获得感和幸福感,并且带动群众参



与体育的热潮。体育强国建设的契机强化了职业足球俱乐部发展的重要意涵,同时职业足球俱乐部也给体育强国建设注入巨大动力。

2.2 职业足球俱乐部发展与我国市场经济改革高度契合

我国职业足球俱乐部的发展本质上是一个符合国情和社会主义市场经济体制的现代企业实现治理能力现代化的过程。从历史回顾中不难看出,我国职业足球俱乐部沐浴着改革开放的春风,诞生在市场经济改革的环境中,特别是南方谈话之后,我国职业足球俱乐部正式登上历史舞台。这也预示着,我国职业足球俱乐部必将在中国市场经济改革中发挥更大的作用。体育产业在优化升级我国产业结构中有重要作用,而职业足球俱乐部是发展体育产业的重要主体和“鲜活细胞”。不论在国内外,相较而言职业足球俱乐部普遍开展更早、体量更大、影响力更广,因而在体育经济方面发挥的作用也应该更大,在竞赛表演、体育培训、体育彩票等领域均大有可为。例如,近十年来(2010 年~2020 年),足球彩票在中国竞猜型彩票中的占比一直在 90% 以上,其中对职业联赛比赛结果的竞猜又占主流<sup>[9]</sup>。相较于专业体制下俱乐部赛事与活动的千篇一律与缺少生机,职业俱乐部有利于从供给端有效满足人民群众对于体育消费的多层面、多类型和多元化的

诉求,从效能上为整个中国体育经济的发展树立样板,从结构上带动改善中国体育发展的格局,从而助力于调整体育产业乃至国民经济的结构。

2.3 职业足球俱乐部发展与国际足坛发展趋势同频共振

一方面,世界足球强国大多通过职业俱乐部和职业联赛发展足球运动。不仅政府很少介入职业俱乐部和职业联赛的发展,当地足球协会的参与都比较有限。管理职业足球发展的是由俱乐部组成的职业联盟(表 2)。政府的作用就是提供政策、法律等方面支持从而更好地为职业俱乐部和职业联赛的发展保驾护航。足球协会的任务则是出台足球发展的专业文件以及促进国家队的建设与足球普及。职业足球是足球运动发展的引领,职业足球发展的红利惠及国家队建设和后备人才培养,从而提高一个国家的整体足球竞技水平。另一方面,随着足球商业化、国际化发展,我国要参与世界足球交流、学习先进经验就需要以规范运作的职业俱乐部作为主体,从而更好地参加洲际和国际俱乐部赛事、国际市场球员买卖甚至参股、投资国外俱乐部等。另外,历史梳理可见:我国职业足球发展中异化问题时常发生;俱乐部进退如走马灯,解决这些问题离不开与世界足球接轨,更好地推进职业足球俱乐部建设。

表 2 欧洲 5 大联赛职业联盟情况

职业联盟	成立时间(年)	管辖联赛
西班牙职业足球联盟(La Liga)	1984	西甲与西乙
英超联盟(Premier League)	1992	英超
德国足球职业联盟(Deutsche Fußball Liga GmbH)	2000	德甲与德乙
法国职业足球联盟(Ligue de Football Professionnel)	2002	法甲与法乙
意甲职业联盟(Lega Nazionale Professionisti Serie A)	2010	意甲

3 我国职业足球俱乐部发展的现实挑战

3.1 政策环境:制度体系不善,缺乏长效机制

我国职业俱乐部面临宏观政策环境问题。其一,俱乐部发展对政策产生路径依赖。很多俱乐部开展足球事业往往并不是其目的,而是置换资源(土地、税务等);如果政府提供的有利政策发生变化,职业俱乐部往往直接退出。此外,上文提到在我国职业联

赛管理机构中足协的股权过重、职能过于突出,俱乐部话语权较轻,两者在许多方面存在利益冲突。同时,个别地方体育局、足协出于自身利益,对俱乐部事务介入过多,这与体育产业发展规律相悖。其二,相关政策决策随意性较大,执行力不强。我国体育行政部门和足协地位较强势,许多足球政策的制定未能进行广泛论证与充分沟通,俱乐部只能无奈接受,造成俱乐部利益受害;有些俱乐部选择退出,给中国足球事业发展带来危害。例如,归化球员政策是现阶段发展足球的有益尝试,但政策未能事先深入考虑各种可能问题,如入籍球员在联赛中按什么身份上场问题。

若按外援的标准执行,是否会降低入籍球员归属感,无法最大程度发挥入籍球员作用。同时,许多政策出台后便被束之高阁,或虎头蛇尾。其三,职业俱乐部发展法律仍不健全,很多问题无法可依,俱乐部利益无法保障。例如青少年业余球员培训协议的法律性质困境问题源于相关立法的缺失,若将其纳入《中华人民共和国劳动合同法》调整,则不应直接由法院受理此类协议产生的纠纷案件,而若将其纳入《中华人民共和国劳动合同法》的调整范围,即使法院受理案件,也难以准确界定对应的案由并做出相应的裁决<sup>[10]</sup>。职业足球法律问题还体现在我国并不完善的法人制度、传统的单位管理体制、足球领域不系统的法人治理理念,使得当下中国足球的法人治理结构面临一系列问题<sup>[11]</sup>。我国足球相关法律对职业俱乐部

的监管也存在一定不足,有关俱乐部退出机制的法律缺位。例如苏宁足球俱乐部作为 2020 年中超联赛冠军,在次年突然宣布停止运营,一定程度上干扰了联赛秩序。

### 3.2 金融财务:股权结构单一,财政风险过大

我国职业足球俱乐部普遍面临着股权结构与收支不平衡等问题,造成近年来部分俱乐部解散,俱乐部层面问题也导致整个职业足球俱乐部难以建立。一是俱乐部股权结构单一、投资人所在行业单一<sup>[12]</sup>。如表 3,截至 2022 年 3 月,18 家中超俱乐部中单一股东 8 家,占 44.44%;双股东 6 家,占 33.33%;剩余 4 家均为 3 股东,仅占 22.22%,股东多集中于房地产等领域。

表 3 2022 年中超联赛俱乐部股权结构

俱乐部	股东数	最大股东	最大股东占比/%	最大股东主营业务
北京国安	1	中赫置地有限公司	100	租赁和商务服务业;房地产业
沧州雄狮	2	沧州市建设投资集团有限公司 永昌地产集团有限公司	各 50	租赁和商务服务业;批发和零售业 房地产业;租赁和商务服务业
成都蓉城	2	成都兴城投资集团有限公司	95	租赁和商务服务业;房地产业
广州城	1	广州富力地产股份有限公司	100	房地产业;租赁和商务服务业
广州队	2	恒大地产集团有限公司	60	房地产业;租赁和商务服务业、 科学研究和技术服务
河北队	1	廊坊京御房地产开发有限公司	100	房地产业;租赁和商务服务业
河南嵩山龙门	3	郑州航海体育发展有限公司	40	文化、体育和娱乐业
梅州客家	3	廖志高(个人)	50	-
山东泰山	3	济南文旅发展集团有限公司	39.999 96	租赁和商务服务业;文化、体育和娱乐业
上海海港	1	上海国际港务(集团) 股份有限公司	100	交通运输、仓储和邮政业; 租赁和商务服务业
上海申花	1	上海绿地体育文化发展有限公司	100	租赁和商务服务业;文化、体育和娱乐业
深圳队	2	可域酒店管理(深圳)有限公司	90	房地产业;文化、体育和娱乐业
天津津门虎	3	天津国弘企业管理有限公司	85.401 46	租赁和商务服务业;金融业 租赁和商务服务业;水利、环境和 公共设施管理业
武汉队	1	卓尔文旅集团有限公司	100	文化、体育和娱乐业;房地产业
武汉三镇	1	武汉尚文之星体育产业有限公司	100	文化、体育和娱乐业
长春亚泰	1	长春嘉润投资管理有限公司	100	文化、体育和娱乐业
浙江队	2	浙江省能源集团有限公司 绿城房地产集团有限公司	各 50	租赁和商务服务业;电力、热力、燃气及 水生产和供应业房地产业;租赁和商务服务业
重庆两江竞技	2	武汉当代科技产业 集团股份有限公司	90	租赁和商务服务业;金融业

注:整理自 2022 年 3 月天眼查网站(<https://www.tianyancha.com/>)

《中国足球改革发展总体方案》实施以来,单股东俱乐部比重较2020年的56.25%<sup>[13]</sup>有所下降,但仍未发生质变,特别是3个股东以上的俱乐部较少。多个股东的俱乐部也往往一家股东独大,一旦主要股东撤出,俱乐部将面临经济危机,轻则陷入欠薪风波,重则导致俱乐部解散。二是造血能力不足。除了直接投资,职业足球俱乐部的经济收入主要来自于转播分成、球员转会以及比赛日收入等。但我国联赛水平较低、职业足球俱乐部的经营体系并未健全,无法充分发挥市场在俱乐部盈利中的作用。三是运营成本过高。缺乏有效管控的俱乐部在引援和薪资开支方面花费巨大,球员的薪资水平偏高,造成了薪资的通胀,加重了俱乐部负担,恶化了俱乐部的生存环境<sup>[14]</sup>。

### 3.3 文化建设:品牌建设不足,形象有待提升

俱乐部文化力是展现俱乐部核心价值和个性的重要标志。我国职业俱乐部在这方面存在以下问题:其一,品牌建设力度不够。俱乐部本身建设品牌意识薄弱、品牌定位不清晰,经营机制、管理结构以及营销出问题。品牌问题在一定程度上与俱乐部长期战略问题、所有权和融资问题密不可分。我国俱乐部与赞助商或投资者有千丝万缕的联系,俱乐部独立性较低,像赞助商或投资者的附属,最显著的标志就是其企业化的名称。单一的投资结构使俱乐部处于不稳定的状态,品牌建设缺少稳态保障机制,很难有持续积累。单一股权让俱乐部投资人认为,全资投入俱乐部却不能体现本企业的名称不可接受。其二,俱乐部与球迷关系。球迷既是足球赛事的支持者也是消费者,因此应该是俱乐部的首要服务对象。在我国球迷往往未获得应有的重视,一方面体现在忽视球迷的观赛体验感,有学者曾调查“球迷是否满意河南建业足球俱乐部的现场服务”一题,球迷满意度则不足一半<sup>[15]</sup>。另一方面体现在忽视球迷的身份认同感,球迷未能参与到俱乐部的管理和运营,未能借助球迷的力量促进俱乐部的向上发展。其三,球员的文化道德水平一般,中国足球生态不尽如人意。有关职业俱乐部球员的负面新闻层出不穷,球员在公众心目中的形象越来越差,人们愈发对足球敬而远之。

### 3.4 足球发展:社会责任不足,事业属性缺失

俱乐部发展除了符合足球发展的一般规律、市场经济的普遍规律,还要匹配足球发展的特殊国情。在社会主义国家、社会主义市场经济下开展足球运动,理应有所担当。从俱乐部本身来说,应该承担一定社

会责任。这不仅是发展中国足球需要,也是俱乐部自身建设需要。笼统而言,我国体育由产业和事业两大领域构成<sup>[8]73</sup>。既要从事产业角度发展职业足球,又要从事事业角度发展职业足球;既要突出足球的盈利属性,又要兼顾足球的公益属性。目前,职业足球俱乐部在商业化过程中面临挑战,同时对整个足球事业发展推动作用不明显。我国高水平职业俱乐部在足球专业领域具有不可撼动的优势,但是在反哺校园足球、群众足球方面,我国职业足球俱乐部并未取得较为明显的进展,自身影响力缺乏辐射性。比如在校园足球这一主阵地,“足球明星进校园”“俱乐部-学校”合作模式等青少年足球事业的公益活动较少。反观国外足球俱乐部,已经形成了较为成熟的社会责任体系。我国俱乐部也尚未有效承接国家和足协的足球发展政策,为各级国家队练兵和培养人才的能力还有待提升,俱乐部对足球竞技水平提升、国家队贡献、提高国家队成绩等方面需要有所作为。

## 4 我国职业足球俱乐部发展的应对策略

### 4.1 政策环境:完善制度体系,建立长效机制

其一,深入调整俱乐部与地方政府/体育局以及足协关系。没有任何国家的足球发展可以离开政府支持,中国职业足球的发展也离不开各级政府。但是地方政府需要注重足球相关战略与决策的长期性和持续性,重在服务、引导、引领,张弛有度,“不缺位、不错位、不越位”。俱乐部也要改变观念,自力更生,除了依靠政府,也要考虑获得社会化的发展资源,坚持可持续发展。欧洲大部分联赛以及俱乐部并非足协直接管理,5大联赛由俱乐部组成的联盟进行商业化管理(表2)。如,英超联盟是一家由其20个成员俱乐部全资拥有的私人公司<sup>[16]</sup>。2019年,足协提出筹备中国职业足球俱乐部联合会(即“中超职业联盟”),中国足协将不再持股,并由中超俱乐部提名和选举职业联盟的主席。继足协与政府部门脱钩后,中超职业联盟的成立有助于进一步将足协执行权分离,理顺三方关系。而中国足协职责在于“和职业联盟签署谅解备忘录等文件的形式,对职业联盟行使监督权,同时明确双方在中超联赛管理方面的分工与合作<sup>[17]</sup>”,从而做到政府引领、社会参与、市场配置资源、俱乐部执行的多元共治与良性互动局面。其二,相关部门要优化决策程序。要完善俱乐部与联赛、足



协、体育局之间在不同平台的协调机制,确保决策的制定经过广泛参与与民主协商。同时厘清各方职责,减少外部干预,一旦形成共识,就要坚定执行决策。其三,相关部门及时借鉴欧洲在足球立法方面的成功经验。欧洲国家普遍经济发达,同时足球职业化开展历史悠久,从博斯曼法案以来,积极利用法律杠杆平衡市场主体关系,推动足球发展。要善假于物,快速优化我国职业足球俱乐部的法律环境。对俱乐部的法人定位、管理体制、经营开发、教练员和球员的权益、后备力量的培养等方面要进行法律界定,一切依法办事,才能保证足球职业化进程顺利进行<sup>[18]</sup>。我国职业足球俱乐部也要尊重市场经济规律与足球发展规律,尊重《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国合伙企业法》《中国足球协会章程》等法律和规章。

#### 4.2 金融财务:优化管理运营,注重降本增效

其一,坚定推进股权多元化改革。首先要明确股权改革的目的,其次要根据不同俱乐部的现实状况探索适宜的股权变更模式,同时处理好新旧股东在变更过程中的关系,明确权责<sup>[12]</sup>。欧洲足球强国与日本地方政府和球迷也在一定程度上持有俱乐部股票。因此,可试行地方政府参与投资的模式,一方面可以提高地方城市形象,以体育产业带动地方经济;另一方面政府扮演监督者的角色,维持市场秩序,对职业足球进行有利的监管;同时还能提高俱乐部的稳定性。球迷参股也可提高球迷忠诚度,但要循序渐进、逐步推广。如是多家企业投资的俱乐部,降低股权集中度,即降低第一股东的持股比例,增加第二、第三等大股东的持股比例<sup>[13]</sup>。其二,建立面向市场的经营机制。进一步培育足球市场,为俱乐部生存发展提供土壤,搭建以赛事转播、广告赞助、比赛日收入等为主的经营体系,挖掘俱乐部自身潜在商业价值,拓宽俱乐部资金来源,提高造血能力。尝试通过特许商品销售、招商、提升文化底蕴与现场氛围增加比赛日收入;通过规章制度、加强人才培养等方式提高我国职业足球联赛的竞技水平和观赏水平,从而带动转播收入以及商业赞助的增长,从根本上改善职业足球俱乐部的盈利能力。联盟也要提高运营水准,优化产业政策和市场收益分配机制,给俱乐部更大的实际利益和更强的发展动力。其三,制定科学的俱乐部财务制度。变“堵”为“疏”,为联赛赢取更加多元的发展资金<sup>[14]</sup>。建立职业联盟的财务监管委员会,与足协、媒体、球迷一道构成监督体系。探索更加灵活的限薪政策,如设

定标准上限和浮动上限,浮动上线不允许突破。若俱乐部选择超过标准上线而不超过浮动上线的薪酬,用两者差额乘以一定系数计算俱乐部需上缴的财政公平基金,该基金用于青训和奖励实现财政平衡俱乐部。

#### 4.3 文化建设:加强品牌建设,努力提升形象

其一,品牌建设与俱乐部的运行管理息息相关,打造百年俱乐部就要从根本上解决俱乐部的融资与股权问题。不稳定的股权与融资模式容易造成俱乐部剧烈变动,品牌形象无从谈起。欧洲俱乐部大多是独立运营的企业法人,其赞助者、持有者与俱乐部关系分明。比如,曼城俱乐部在成立之初也经历了赞助商的更迭,目前球队最大赞助商为阿提哈德航空。但是赞助商不与俱乐部名称挂钩,其变化不影响俱乐部名称。同时,俱乐部股权结构多元,小范围的股份变化不影响其长远品牌建设。我国俱乐部需在多元股权改革背景下提高独立性,优化与赞助商关系,丰富投资来源,健全发展布局。俱乐部要平衡眼前利益与长远利益,扎根足球、放眼未来、对标国际,在一定层面上支持与落实中性化命名等宏观政策。其二,强化俱乐部与球迷关系。一方面借助科技的力量提高球迷现场和网络观赛的体验感,另一方面可以完善球迷对俱乐部的参与管理和监督机制,如增加球迷股份和加强球迷组织等。根本目的在于增加球迷参与度与归属感,从而促进俱乐部的利益最大化。在英格兰,往往整个家庭支持一支俱乐部,不论该俱乐部在什么水平的联赛。为了增加球迷粘性,俱乐部可以从青少年球迷入手,组织免费参观和发放免费门票,并且通过给予优惠鼓励以家庭形式观赛。利用自媒体交互性强、目标受众聚焦等优势,通过微博、抖音等平台,以年轻人喜闻乐见方式加强俱乐部的宣传力度,扩大俱乐部在全国的影响力。其三,俱乐部是球员素质教育与职业精神培育的第一线。俱乐部要加强监管与培训,努力提高球员的文化道德水平与社会责任感,引导球员不参与假球、黑哨,公平竞赛,尊重对手,努力拼搏,为球迷呈现高水平的比赛。并且积极宣传包装球员,让他们以良好的形象展现在广大球迷和社会中,打造积极健康诚信的俱乐部形象。通过这些措施吸引更多的支持者、合作伙伴以及商业机会,最终使俱乐部获得更多的收益。

#### 4.4 足球发展:兼顾足球事业,积极承担责任

政府与足协做好宏观把控、积极引导、协调发展,俱乐部坚持底线思维、强化意识、义利并举。一方面,

要重视足球运动的商品属性、盈利属性。各方要充分发挥市场在资源配置中的决定性作用,遵循市场规律和国际通行规则,肯定职业俱乐部的市场主体作用和盈利性质。俱乐部依靠市场的调控,增强造血功能,源源不断地为社会提供差异化的、高质量的文化产品,突出盈利的性质。另一方面,要兼顾足球的事业属性、公益属性。《中国足球协会职业俱乐部准入规程(2018版)》也强调了俱乐部社会责任计划。俱乐部要多下基层、多进校园,从而推动足球文化事业、促进足球运动普及、增强民族体质、提高人民生活幸福感。现阶段社会组织参与青少年足球活动的程度较低,造成青少年足球活动服务供给小于需求<sup>[19]</sup>。因此需要发挥政府作用,承担起将足球作为公共产品的责任。可以通过政府购买服务方式、配合公益金等投资,购买职业俱乐部的专业知识、场地设备、竞赛组织等服务。同时利用法律、政策手段配合、支持俱乐部发挥自身专业优势。职业足球俱乐部作为代理方承接政府委托服务能从供给端有效提升足球服务质量,在一定程度上破除校园足球、社会足球发展的专业资源困境。这也是转变政府职能、改善政府与职业足球关系的有益之举。同时,俱乐部肩负提高竞技水平重任。切实建设好青训梯队、女足队伍,不急功近利,从内生方面稳固提高俱乐部水平;在国家有需要的情况下,要坚定维护国家利益。

## 参考文献

- [1] 詹宏伟. 汤因比“挑战—应战理论”及其对深化“矛盾—发展理论”的启发——兼论对我国发展方式转型的启示[J]. 理论月刊, 2017(8): 60-63.
- [2] 国家体委体育文史工作委员会. 中国足球运动史[M]. 武汉: 武汉出版社, 1993.
- [3] 伍绍祖. 中华人民共和国体育史(1949—1998年)综合卷[M]. 北京: 中国书籍出版社, 1999: 367.
- [4] 中新网. 中国足球改革发展总体方案(全文)[EB/OL]. (2015-03-16)[2022-02-12]. <https://www.chinanews.com.cn/ty/2015/03-16/7131999.shtml>.
- [5] 新华网. 管办分离! 国家体育总局足管中心正式撤销[EB/OL]. (2017-01-06)[2022-03-03]. [http://www.xinhuanet.com/2017-01/06/c\\_1120260906.htm](http://www.xinhuanet.com/2017-01/06/c_1120260906.htm).
- [6] 刘波, 郭振, 苗争鸣. 振兴足球与建设体育强国的关系[J]. 体育学刊, 2016, 23(4): 40-44.
- [7] 赵富学. 体育成为中华民族伟大复兴标志性事业的要义指向、释析理路与推进方略[J]. 中国体育科技, 2022, 58(1): 3-11.
- [8] 杨桦. 中国体育发展方式改革研究[M]. 北京: 高等教育出版社, 2016.
- [9] 李刚, 楚利娟. 中超彩票设计方案研究[J]. 成都体育学院学报, 2021, 47(4): 1-11.
- [10] 董金鑫. 论职业足球劳动合同中的法律适用冲突[J]. 天津体育学院学报, 2020, 35(6): 722-728.
- [11] 易剑东, 施秋波. 论完善中国足球法人治理结构的关键问题——写在《中国足球改革总体方案》颁布一周年[J]. 体育学刊, 2016, 23(3): 1-8.
- [12] 鲍明晓. 我国职业足球俱乐部股权多元化改革的理论分析与推进策略[J]. 北京体育大学学报, 2021, 44(10): 14-21.
- [13] 陈文倩, 钟秉枢, 郑晓鸿, 等. 国外职业足球俱乐部股权改革经验与启示[J]. 体育文化导刊, 2020(3): 105-110.
- [14] 李伟, 陆作生, 吴义华. 我国职业足球限薪的问题实质及对策分析[J]. 体育学刊, 2018, 25(6): 49-53.
- [15] 宋冰, 龚波, 耿瑞楠. 河南建业职业足球俱乐部品牌创建现状分析[J]. 洛阳师范学院学报, 2014, 33(2): 71-76.
- [16] PREMIER LEAGUE. About the Premier League[EB/OL]. [2022-03-03]. <https://www.premierleague.com/about>.
- [17] 中国足球协会. 中国足协召开新闻发布会 职业联盟筹备进展顺利[EB/OL]. (2019-10-16)[2022-03-03]. <https://www.thecfa.cn/xhwx/20191016/28235.html>.
- [18] 张孝平, 阮怀云. 我国职业足球俱乐部现状和发展对策[J]. 广州体育学院学报, 2002(3): 11-13.
- [19] 康金明, 张廷安, 肖玉华. 政府购买服务视阈下青少年足球发展模式研究[J]. 沈阳体育学院学报, 2016, 35(4): 13-16.

[责任编辑 江国平]