

我国职业足球俱乐部的治理机制、困境审视和变革进路

罗堃林, 黄晓灵

(西南大学 体育学院, 重庆 400715)

摘要:《中国足球改革发展总体方案》发布后,提出了“三步走”战略,针对俱乐部的股权以及人才结构做出了部署,旨在引导我国职业足球俱乐部形成健康可持续式的发展模式。然而,自方案发布以来,已有近数十支职业足球俱乐部解散。审视我国职业足球俱乐部发展困境,发现中国足协行政化的管理倾向与俱乐部发展规律相违背,目的不纯的投资者将俱乐部纳为自身商业扩张的利器,“金元足球”的出现让“短期行为”频发导致俱乐部的运营难以维持。通过借鉴国外职业足球俱乐部成熟运营模式,发现职能明晰的治理体系、健全完备的规章制度、多元的股权结构和健康的财政收支对俱乐部以及联赛的长久发展有着重要的作用。总结国外经验并结合我国足球环境提出转变管理倾向,构筑职能明晰的治理格局;健全规章制度,严格把控俱乐部财政健康;合理调整俱乐部股权结构,确守持续发展理念等变革进路。

关键词: 职业足球俱乐部;治理机制;国际比较

中图分类号: G812.6 **文献标识码:** A **文章编号:** 1003-983X(2024)02-0044-08

Governance Mechanism, Dilemma Review and Reform Approach of Professional Football Clubs in China

LUO Kunlin, HUANG Xiaoling

(College of Physical Education, Southwest University, Chongqing 400715, China)

Abstract: After the release of the *Overall Plan for the Reform and Development of Chinese Football*, a three-step strategy was proposed, and a deployment was made for the club's equity and talent structure, aiming to guide China's professional football clubs to form a healthy and sustainable development model. However, since the release of the program, nearly dozens of professional football clubs have been disbanded. By examining the development dilemma of professional football clubs in China, it is found that the administrative management tendency of the Chinese Football Association is contrary to the law of club development. Investors with impure purposes take the club as a weapon for their own commercial expansion. The emergence of Jinyuan Football makes the frequent occurrence of short-term behavior difficult to maintain the operation of the club. By referring to the mature operation mode of foreign professional football clubs, it is found that the clear governance system, sound and complete rules and regulations, diversified ownership structure and healthy financial revenue and expenditure play an important role in the long-term development of clubs and leagues. Summarizing foreign experience and combining with China's football environment, it proposes to change the management tendency and build a governance pattern with clear functions, improve the rules and regulations, strictly control the financial health of the club, and reasonable adjustment of the club ownership structure and adhere to the concept of sustainable development and other changes.

Keywords: professional football club; governance mechanisms; international comparison

1 我国职业足球俱乐部的治理机制

“治理”包含统治以及处理,是主体指通过权利、法律等来

调控和影响客体的行为。而“机制”指有机体的构造功能及相互关系,也指一个工作系统的组织或部分之间相互作用的过程和方式^[1]。治理机制则是为了保证工作系统顺利进行,达到预期目的,实现创造价值最大化,运用权力规范、指导和影响人们的行为,以发挥治理作用的激励、运行方式和途径^[2]。

治理机制的分类有很多种,常见的有内部治理机制和外部治理机制^[2],内部治理机制是治理机制的基础,解决的是组织系统内部的权利和义务、责任与利益等方面的制度安排。外部治理机制是整个组织系统的外部环境,是来自组织系统之外的外部主体和市场的监督和约束机制。结合我国职业足球

收稿日期:2023-12-12

基金项目:国家社会科学基金大项目子课题“中国足球事业发展战略构想的经验借鉴研究”(21&ZD348)。

第一作者简介:罗堃林(1997~),男,贵州黔南人,在读硕士,研究方向:体育管理学。

通讯作者简介:黄晓灵(1970~),男,四川德阳人,博士,教授,研究方向:体育管理学,E-mail:804422610@qq.com。

俱乐部实际情况,内部机制显然是俱乐部自身的规章制度、管理结构等,而外部机制的外部主体则是中国足协等外部主体以及市场和其他外部环境。

1.1 我国职业足球俱乐部的内部治理机制

中超各俱乐部均为股份制公司,其治理机制与股份制公司类似,可大致将其俱乐部股权结构分为以下 7 种(见表 1)。第一种是国有企业独资控股,这类俱乐部的股权由一家国有企业独自持有,较有代表性的就是上海申花俱乐部和上海海港俱乐部。第二种是国有企业合资控股,股权由多个国有企业持有,比较代表性的就是山东泰山俱乐部。第三种是民营企业独资控股,股权由一家民营企业独自持有,较有代表性的是武汉三镇俱乐部和北京国安俱乐部。第四种是民营企业、个人合资控股,股权由民营企业与个人股东持有,较有代表性的是深圳俱乐部。第五种是民营企业合资控股,股份由多个民营企业持有,较有代表性的是大连人俱乐部和已降入中甲的广州队。第六种是个人合资控股,股权由多个个人股东持有,比较有代表性的是梅州客家俱乐部。最后一种是混合所有制控股,持有股权的企业中既有国有企业也有民营企业,这类俱乐部中较有代表性的是浙江队和河南队。

大多数情况下股份有限公司有 4 层管理结构:股东会、监事会、董事会和高层管理。股东大会是最大权力机构,决定董事和监事的人选。董事会由董事组成,董事长由全体董事选举产生,代理股东对俱乐部进行管理,具有聘任和解聘公司经理的权力。监事会与董事会是平行机构,其职责是对董事会以及高层管理的行为以及俱乐部财务进行及时、有效监督。俱乐部的高层管理一般由总经理、副总经理、董事会秘书、财务负责人以及球队主教练组成,有的俱乐部还有技术总监一职,高管层负责实施董事会的决议和方案,因此,一般而言球队主

练会受到俱乐部高层管理的约束。

总的来说,虽然我国职业足球俱乐部股权结构不尽相同,但作为股份制公司,股东会依旧是其最大权力机构。高度集中的股权结构极易出现超大股东的短期私利投资行为,因此,对俱乐部而言,由多个大股东共同持股,形成相互制衡的多元股权结构更有利于俱乐部的长期稳定发展。

1.2 我国职业足球俱乐部的外部治理机制

在众多外部主体中,中国足协对职业足球俱乐部甚至对于职业联赛有着难以忽视的管治作用,前者是职业足球俱乐部和职业联赛的长期外部治理主体。以中超联赛为例,《足改方案》出台以前,足协与足管中心双重管理体制并行。在此期间,中国足球赛事和各项活动的商务开发权全部由中国足协全资国有企业——中国福特宝公司持有。2006 年,中超公司开始独立负责中超联赛运营工作。中国足协与 16 家中超俱乐部共同出资组建,中国足协持股 36%,其余股份由 16 家中超俱乐部平均持有。中超公司设有董事会和监事会,董事会成员 2 名来自足协,2 名足协委派,5 人为俱乐部代表,监事会包括足协 1 人,主席由俱乐部代表兼任。另外,足协虽然没有选举和一般决议的否决权、单独通过权,但仍拥有变更公司性质和修改公司章程的权利^[3]。在竞赛管理方面,中超委员会行使着管治中超联赛的权力,中国足协下属的裁判委员会和纪律委员会协助其完成这一工作,确保中超联赛规范有序开展。中超联赛委员会由来自中国足协、中超俱乐部、中超联赛赛区委员会的委员和社会专家组成^[3]。职业联赛理事会由中国足协代表、俱乐部代表、地方协会代表、中超公司代表以及特邀专家代表组成^[3]。表面上,中超公司具有独立法人资格,与联赛理事会没有隶属关系,足协授权理事会管理联赛的相关事宜,但对理事会的议案拥有最终否决权^[4]。

表 1 2022—2023 赛季部分中超俱乐部股权结构

俱乐部名称	股权结构	类型
武汉三镇俱乐部	武汉尚文之星体育产业有限公司(100%)	民营企业独资控股
浙江队	绿城房地产集团有限公司(50%) 浙江省能源集团有限公司(50%)	混合所有制控股
深圳队	可域酒店管理(深圳)有限公司(90%) 万宏伟(10%)	民营企业、个人合资控股
上海申花俱乐部	上海久事投资管理有限公司(100%)	国有企业独资控股
上海海港俱乐部	上海国际港务(集团)股份有限公司(100%)	国有企业独资控股
山东泰山俱乐部	济南文旅发展集团有限公司(40%) 鲁能集团有限公司(30.69%) 国网山东省电力公司(29.31%)	国有企业合资控股
河南队	郑州航海体育发展有限公司(40%) 河南省弘道投资有限公司(30%) 洛阳文化旅游投资集团有限公司(30%)	混合所有制控股
北京国安俱乐部	中赫置地有限公司(100%)	民营企业独资控股
大连人	大连一方集团有限公司(95%) 大连一方地产有限公司(5%)	民营企业合资控股
梅州客家俱乐部	廖志高(50%)李剑洪(49%)胡汉彝(1%)	个人合资控股

数据来源:2023 年 4 月天眼查网站公开信息(tianyancha.com)。

至此,便有5个组织对我国职业足球俱乐部在管理层面具有一定约束力,分别是:中国足协、中超公司、中国福特宝公司、中超委员会和职业联赛理事会。然而,上述组织各自的责任划分并不明确,长此以往会导致我国职业足球联赛治理效率低下,不利于我国足球事业的长期发展,需成立新的部门或重新部署职能结构,调整职业足球联赛的治理结构,以此来提高治理效率。

《足改方案》出台后,2016年2月足管中心正式撤销,“管办分离”开始迈出第一步,并酝酿建立中国职业足球联盟。中国足协在中国职业足球联盟中将不持有任何股份,除了主席人选产生过程足协参与监督,剩下的人员均由联盟自主产生^[5]。2016年5月中国足协召开中国职业足球联盟筹备会议,表示有望在年底前成立的“中国职业足球联盟”,将体现俱乐部的主体地位^[6],成立“中国职业足球联盟”将与足协平级,且取代职业联赛理事会执行局^[7]。但同年12月中国足协关于“中国职业足球联盟”的相关任命提议被国家体育总局否决^[8],2016年12月30日中国足协再次召开第十次会议,表明2017年3月之前成立“中国职业足球联盟”但始终未有明确行动。到2019年10月16日“中国职业足球联盟”筹备工作会召开,中国足协秘书长确认中超职业联盟将在今年年底挂牌成立,但此后职业联盟仍未成立。

由此,我国职业足球俱乐部与各外部主体间的关系也逐渐明晰(见图1)。可以看出,中国足协及其所属的行政管理机构实质上仍然控制着中超联赛的“钱、权、人”等关键要素^[9]。

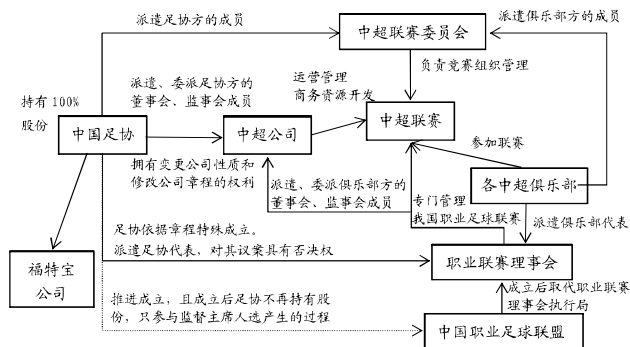


图1 中超联赛各组织关系图

2 我国职业足球俱乐部的困境审视

中国足协对职业足球俱乐部的多层次约束凸显其行政化的管理倾向,违背职业足球俱乐部的发展规律,此管理倾向下,企业假借投资职业足球俱乐部以建立补偿机制为自身谋利所诞生的“金元足球”在行政招标中胜出,由此烧钱风靡盛行,“短期行为”频出,导致资源匮乏,俱乐部运营难以维持。

2.1 治理不当:行政化管理倾向与俱乐部发展规律相违背

在组织结构上,中国足协虽已“脱钩”,其职权仍受到一定的约束,整体上仍呈现行政化的管理倾向,在对中超联赛和中超公司的管理中这一倾向便有所呈露。

前文提到中超委员会、中国足协裁判委员会和中国足协纪律委员会,共同完成中超联赛相关组织管理工作,三者不存在层级关系,地位上相互平等。然而《中超联赛组织管理办法》

和《中超联赛规程》的制定、审议以及执行等本应由中超委员会和其他相关组织共同负责的工作却均由中国足协管控,各俱乐部的代表只能作为委员会成员审议相关规程与管理办法,无法参与规程与管理办法的制定或者无法监督制定过程,只有参与和不参与联赛的权利,中超俱乐部的权益难以得到维护。

中国足协持有中超公司36%的股份,理论上,持有剩余64%股份的各家中超俱乐部若达成一致便可否决足协方的决议。然而足协与中超俱乐部之间的关系并不处于对等位置,即便脱离股东身份,足协对中超俱乐部依然具有一定的约束力和管理权力。因此,中国足协是中超公司的最大股东,有权决定中超公司董事会、监事会的人选,此外还有变更公司性质和修改公司章程的权力。成立中超公司,意在构筑开放、多元、有序的中国足球职业联赛市场,不对等的股东关系和多层次的管理约束力将市场活力扼制殆尽。

我国职业足球俱乐部属于有限责任公司,具有法人属性,是市场经济的产物,根植于符合市场经济规律的“沃土”方能“枝繁叶茂”,行政化的“圈养”方略无异于涸泽而渔。

2.2 目的不纯:俱乐部沦为企业谋取利益的精品橱窗

德国转会市场(TransferMarkt.de)的数据显示,2010—2011赛季中超联赛转会支出费用约为2450万欧元^[10],远远超出上赛季的261万欧元,至此中超开启了“金元足球”序幕。在这之后企业对俱乐部的投入逐年增高,彼时房地产行业兴盛,多家地产企业纷纷注资职业足球俱乐部,但其投资意愿并不指向做大做强足球产业,带动足球事业发展,而是假借曝光率高、身份认同感强的职业联赛俱乐部满足自身快速扩张急需建设优质品牌形象的刚需。本质上是建立一种即便投资俱乐部出现亏损也能在其他环节获得收益的短期内部收益率(IRR)套现补偿机制。这一机制触发环节便是将企业形象与俱乐部形象捆绑,借由球队的竞技表现宣传企业形象进而达成一定的商业目的。在这种机制的作用下,斥巨资甚至贷款购买现有高竞技水平的球员和教练员完成“冲甲”“冲超”“夺冠”甚至“保级”等组织目标是实现这一短期功利性目的最佳方案。

“金元足球”序幕开启后,次年八冠王大连实德宣布解散,3年后沈阳中泽放弃联赛注册资格,回顾二者的历史沿革,转让与收购频发,股权高度集中成为必然,这样的股权结构很大程度能上激发投资者的投资兴趣,但管理层无法制约大股东的投资行为,同时抗风险能力也更弱,一旦大股东出现严重决策失误,企业将面临巨大风险。《足改方案》中提出的“优化俱乐部股权结构”以及“推动实现俱乐部的地域化,鼓励具备条件的俱乐部逐步实现名称的非企业化”等条例危及到了补偿机制的运转,让俱乐部的投资企业嗅到了危险,“中性名”政策发布后,补偿机制无法套现,直接触动了俱乐部大股东的核心利益进而萌生退意。利益导向下的投资倾向并不受到道德的约束,行政系统很难从自身职权范围内做出干预,最终欠薪频发,多家俱乐部解散。

2.3 运营不恒:“金元风气”催生“短期行为”

企业向俱乐部倾注资金以实现自身组织目标,获得商业利益,足协依靠“金元足球”完成政治目标,达成政治绩效,功利性的观念和短期见效的需求与“金元足球”不谋而合。国

际顶尖职业足球俱乐部“烧钱”的成功经验阐释“金元足球”的合理性,恒大在亚冠以及中超赛场的成绩稳固了“金元足球”的地位,致使“金元风气”靡然,“短期行为”频出,俱乐部高度集中的股权更是为“金元快车”量身打造高速通道。

收支平衡和财政健康是俱乐部长期发展的必要条件之一。我国职业足球俱乐部球员资源短缺,场地资源贫瘠,赛事转播资源归中超公司所有,俱乐部的运营难以持续。

相较于欧洲五大联赛甚至一些足球发达国家的职业足球联赛,我国职业足球联赛的商业价值不高,难以在国际市场占据优势地位,由此,转播权收入和门票收入也维持在相应水平,而球员转会、教练员的聘请以及薪资等方面的费用已经远远超出其他收入的总和,依靠投资企业“兜底”才勉强维持运营。

俱乐部培养竞技后备人才,既是为球队竞技实力添砖加瓦,也是对自身盈利资源深耕细作,青训球员留队能优化薪资结构,出售青训球员也能增添转会费收入。但竞技后备人才的培养周期较长,不是完成“短期绩效”的最快措施,导致青训得不到重视,后备人才断档,梯队结构崩塌,顶尖球员居奇,球员身价暴涨。“天价外援”和“世界名帅”本就让俱乐部入不敷出,对本土球员的高价哄抢更是加剧“军备竞赛”的激烈程度,当绩效与利益的磋商无法达成一致时,欠薪、撤资、解散便会接踵而至。

在转播权收入上,中超联赛的赛事转播属于商业资源,由中超公司进行运营管理,由于中国足协是中超公司的最大股东,赛事转播资源的所有权并不掌握在俱乐部手中。此外,大部分球队没有自己的专属球场,比赛的时间,门票的发放数量均需要与持有综合性体育场的相关部门进行协商,甚至为其他活动让步,无法依托场地资源获得更高的创收。

3 职业足球俱乐部的国际经验

成立职业联盟,由其负责职业联赛运营管理更有利于职业联赛发展,能更好地维护俱乐部利益。系统完备的制度体系能严格规范俱乐部股东的投资行为,也能为干预投资者的风险行为提供抓手,对完善行业治理体系和社会主义市场经济机制都具有重要意义。高度集中的股权能够提高投资者的兴趣,为俱乐部获得更多资金,但都面临着动荡风险,多元合理的股权结构能扼制“短期行为”,推动俱乐部稳定运营。重视青训,建设结构稳定的后备人才梯队从而优化球队薪资结构有助于俱乐部维持收支平衡,体育场馆是俱乐部获取收入的物质基础,修筑专属的比赛球场对俱乐部具有重要意义。

3.1 职能明晰的治理体系保障俱乐部与联赛健康发展

在职业足球联赛的组织与管理上,英国、西班牙、德国、法国、意大利以及日本等国家均成立了职业足球联盟来负责运营职业联赛,职业足球联盟与足协是合作关系,足协参与并协助职业足球联盟完成对职业联赛的管理。其中,英国与德国的治理模式特点较为突出。

英格兰足球联赛是英格兰和威尔士职业足球俱乐部的联赛,同时也是世界上最早的足球联赛,英格兰足球联盟(当时名为足球联盟)由阿斯顿维拉俱乐部董事威廉·麦格雷戈于1888年创立,由英格兰最著名的12支足球俱乐部组成并参与

联盟组织的英格兰足球联赛。1992年22家顶级俱乐部从英格兰足球联盟脱离并成立了英超联盟,现在的英格兰足球联赛主要包括英冠、英甲和英乙3个级别。

英超联盟将英超联赛按照股份制公司进行运营,其股东是参加英超联赛的20个俱乐部和持有特殊股份的英足总^[11]。股东大会是英超联赛的最高权力机构,会在赛季期间定期举行,赛季结束后会举行年度股东大会。英超联赛设有英超董事会,目前由1名主席、3名独立非执行董事和首席执行官组成,主要负责管理英超联赛的运营和行政以及英超联赛规则的实施。英足总负责批准包括英超联赛在内的比赛手册以及管理场上事务,此外英足总还处理所有场内和场外纪律问题。对于英超联赛做出的决议,英足总具有一票否决权,但只有当英超联赛的决议违背国家法律、英足总章程和国家足球整体利益的情况下才有可能遭到否决^[10]。

德国职业足球联盟是德甲联赛的责任主体,成立于2001年,负责管理德国甲级、乙级职业足球联赛。德国足协主要负责德丙、大众足球以及青少年足球管理工作,德国足协不允许有任何行政权力对德甲、德乙联赛产生影响^[12]。德国足协与德国职业足球联盟达成协议,德国足协负责联赛裁判的分配,职业联盟需将部分收入上交足协,包括:1)3%的电视转播收入及门票收入;2)裁判费用、兴奋剂检测以及法务费用;3)将0.5%的门票收入以及总额100万欧元的子行业运动员培养费用分配给地区联赛治理机构^[13]。德国职业足球联盟与德国足协积极合作,对联赛协同管理,积极筹备足球培训中学,加强后备人才梯队建设;规范足球法规,完善法制建设^[14]。

总结英、德两国足协与各自联赛组织的关系,不难发现两国足协对于国内的顶级职业联赛都交由俱乐部形成的组织运营管理,并且赋予了该组织很大的权力,组织人员构成中没有足协成员,足协保留一部分特殊权力在联赛出现重大错误时予以否决。行政化的管理与干预是阻碍我国职业足球俱乐部健康发展的重要原因,在俱乐部股份有限公司的性质不变的前提下,高度集中的统一管理无法激活市场活力。成立职业足球联盟,由联盟运营管理职业联赛是世界足球发展的大势所趋,在我国国情下,虽然职业联盟的组织性质与名称有待“汉化”,但无论是改为“联合会”“理事会”还是“委员会”,成立这一组织并使足协逐步放权是去行政化管理的必要措施,也是响应“放管服”改革的有益举措。

3.2 健全完备的规章制度约束规范投资行为

20世纪90年代英超联赛的国际影响力逐年攀升,吸引了不少投资者的关注,其中不乏国外投资者,投资者们意图通过注资英超俱乐部来提高自身知名度进而获得经济利益。对于英国这样的传统资本主义国家来说,外资入驻能够提供更多的管理经验,借由入驻的契机也开拓更多的贸易路线,拓宽市场渠道。但同时也必须审视大量资本涌入英超市场后的隐患,例如,若投资者本身财政并不健康,存在借贷危机等情况,俱乐部极有可能卷入其债务漩涡,甚至有可能沦为其偿还债务的筹码。此外,当投资者系外籍人士时,对其投资行为的监督难度更大,投资者的“短期行为”很难得到限制和约束。为防止这一情况发生,英国政府、英格兰足球总会以及英超联盟联合出台了一系列政策法规,形成了较为完善的俱乐部投资运营规章制度。

英超各俱乐部属于私人公司,运营受到相关行业法规的约束,包括《1986 年破产法》《2006 公司法》和英足总颁布的《英超手册》。《1986 年破产法》对个人破产和公司破产做出了调整,规定了“破产清算程序”“债务纾缓程序”和“个人自愿安排”3 种具有强制性的个人债务清理正式程序。此举进一步完善了英国的个人破产制度,形成了一个系统的债务清理体系。为弥补《1985 年公司法》的弊端,适应小型私人公司的迅速发展并保障其权益,《2006 年公司法》应运而生,该法将普通法原则编入其中,强调企业的社会责任并对公司董事做出了 7 项法定职责的规定,再次完善了英国企业公司的治理体系。2023—2024 赛季的《英足总手册》中便有多项条款依据《1986 年破产法》和《2006 年公司法》做出规定,例如第 9 部分“组织章程”中对“个人破产事件”“公司破产事件”的定义,第 21 部分“持有者与董事测试”中对“官员”“母企业”的定义以及第 29 部分“标准化规则”中对“破产事件”的定义都引用来源于这两项法律。此外,《英足总手册》还通过各种方式保护俱乐部以及联赛免受债务风波和短期行为的侵害。在第 21 部分“持有者与董事测试”中便要求成为或有资格成为俱乐部高级管理人员要提前 14 天提供由本人及其他高管签署书面申请承诺说明,包括申请人没有受到任何破产限令或同任何债权人的正式签署的具有法律效应的约束;申请人从 2005 年 2 月 1 日起,没有担任过两个或两个以上发生破产事件并受到处罚的(包括英国境外)足球俱乐部、足球俱乐部的母公司、其他集团企业。在协会向俱乐部发出书面确认之前,申请官员不得担任该俱乐部的官员。若声明存在被取消申请资格的风险,则申请人需要在 3 个工作日内将相关部分详细的书面说明提交至俱乐部,俱乐部在 3 个工作日内需将上述信息提交至英足总。若不符合申请条件,则涉事人员将会被勒令在 7 个工作日内解除相应职务,若俱乐部不接触相应人员职务,英足总有权暂停该俱乐部的会员资格。

在财政方面《英足总手册》也做出了严格的规定以保证俱乐部的财务健康。在第 29 部分“标准化规则”的第 10 条财务记录中就要求各俱乐部应保存财务记录以及支撑证明的依据,以便随时合理准确地披露俱乐部的财务状况,包括资产和负债,此外还要求比赛中的主队俱乐部回收所有的入场门票,并建立一套系统,能够准确的报告:所有预售门票的记录、每个转门的入场人数、进入不通过旋转栅门的体育场部分的人数明细表、授权赠票清单以便进行门票核对。英足总有权直接或通过委任其他代理随时检查任何会员俱乐部的账本、账目和财务记录。在该部分的附件 1“许可证标注”的第 4 条中要求在会员年的 3 月 14 日之前,俱乐部必须以大赛要求的格式提供一份书面确认书,证明在紧接着的 3 月 1 日,俱乐部没有拖欠足球债权人的款项。该确认书还必须包括任何正在进行的针对该俱乐部的有关足球债权人的诉讼。如果俱乐部报告或比赛通过任何方式了解到俱乐部拖欠足球债权人的款项,可拒绝颁发执照或暂停执照,以待俱乐部提供比赛要求的任何进一步信息,期限由比赛官方决定。

可见,条例清晰指明明确、健全完备的法规制度所组成的制度体系能严格约束俱乐部的运营规范,有效避免投资者将俱乐部卷入债务中,杜绝短期行为。对比中英两国国情,在各方面虽存在一定的客观差异,但完善相关行业法规,健全行业

治理制度,形成系统的制度体系无论是对推动足球事业发展还是完善社会主义市场经济机制都具有重要意义。

3.3 多元的股权结构和健康的财政收支是俱乐部长久运营的立足要地

股权结构对职业足球俱乐部的治理具有重要作用。高度集中的股权非常有利于最大股权所有者对俱乐部进行高效的监督和管理,这种股权高度集中的俱乐部中比较具有代表性的便是切尔西、曼彻斯特城、尤文图斯、AC 米兰、巴黎圣日尔曼等球队。然而,高度集中的股权结构其潜在风险不容小觑。即便是在欧洲五大联赛,当投资者出现财政问题或其他不可抗因素时,高度集中的股权依旧会让俱乐部失去稳定的资金支持,同时大股东的盲目投资更是会让俱乐部背负大量债务,一旦债务无法缴清,俱乐部将会发生巨大的动荡。像切尔西、AC 米兰这类商业价值较高的俱乐部会有其他投资者慕名注资,商业价值较低的俱乐部则很难获得投资者的青睐,甚至会面临破产解散的风险。

在协会制俱乐部的基础上,德国探索出了另一种经营模式,德国的营利性和非营利性团体在注册后可获得法人地位,德国各俱乐部的会员协会以法人团体的身份投资自家的俱乐部,以拜仁慕尼黑俱乐部为例,该俱乐部 75% 的股份由拜仁慕尼黑俱乐部会员协会持有,剩余的股份由阿迪达斯和奥迪各持 8.33%,安联金融服务集团持有 8.34%。多元的股权结构能为俱乐部提供良好的发展基础,这一点在日本 J1 联赛俱乐部的股权结构中体现得更为明显。日本 J1 联赛中虽然也有诸如神户胜利船、柏太阳神这样超大股东持股的俱乐部,但股权结构多元的俱乐部仍占多数并且股东数量庞大,以东京 FC 为例,其最大股东 mixi 持有 51.3% 的股份,其余股份由多达 357 家企业、团体、协会所持有^[15],在此基础上,北海道札幌冈萨多、川崎前锋、大阪樱花、福冈黄蜂以及鸟栖砂岩等俱乐部的最大股东持股份额并未超过 50%。

在国际范围内,通过转会费收入实现盈利的俱乐部并不多,但出售或租借球员所产生的收益能为俱乐部平衡收支创造缓冲空间,这在德甲联赛俱乐部中体现得较为明显。德国足协在 1998 年世界杯和 2000 年欧锦赛后开始重视青少年球员的发展,并在 2002 年世界杯后推出了“天才培养计划”。这一计划要求各俱乐部加大对各年龄梯队的投入,通过足球基地和足球学校以及各俱乐部的青少年训练中心培养 11~16 岁的青少年球员并筛选极具潜力和天赋的球员。这一计划充实了德国足球后备人才储备,也帮助德国职业足球俱乐部实现收支平衡。

根据德国转会市场的数据显示,自 2002—2003 赛季以来,37 支德甲球队中仅有 14 支球队出现亏损,其中拜仁慕尼黑、沃尔夫斯堡和莱比锡红牛的亏损额度超过了 1 亿欧元。在盈利的球队中,多特蒙德、斯图加特和霍芬海姆的盈利额度超过了 1 亿欧元,法兰克福、美因茨和弗莱堡的盈利额度超过了 9 千万欧元。

值得关注的是,多特蒙德俱乐部在 1997—2010 年间一度深陷债务危机。然而,通过削减预算、出售巨星球员并将注意力放在培养年轻球员上,多特蒙德从财务困境中重新复兴。他们采用了新的理念运营球队“我们再也不会为了追求体育成功而负债累累,现在我们只花我们赚到的钱。”^[16]

职业足球俱乐部的资金主要来源于电视转播收入,商业收入和比赛日收入,这三种收入都与俱乐部球场有重要的联系。阿森纳俱乐部在1913—2006年使用海布里球场,但由于安全标准的改变和扩建限制,观众容量减少,影响了收入。因此,阿森纳决定修建新的球场,通过出售股份、发行债券、贷款和出售球星筹集资金。新球场获得了阿联酋航空公司的赞助,搬到酋长球场后,俱乐部的门票收入将占到更高的比例占收入的近50%,而海布里的门票收入占仅为30%。拥有球场的所有权能提高电视转播质量,吸引更多的球迷。托特纳姆热刺俱乐部的新的白鹿巷球场采用了先进的设计和数字技术,提升了球迷的观赛体验。

总的来说,多元合理的股权结构能够形成股权制衡,避免企业的非理性投资从而遏制“金元”靡风。现阶段,我国职业联赛以及职业足球俱乐部的国际竞争力不强,商业价值不高,协会组织的治理能力有待完善,高度集中的股权结构或者没有股份的协会结构不适用于我国国情,实行股权改革,形成多元合理的股权结构更有利于我国俱乐部长期稳定发展。专属的球场能为俱乐部增添更多的收入,是俱乐部发展的重要步骤。此外,培养青少年球员能优化球队薪资结构,抗击债务风险,促进俱乐部收支平衡,是俱乐部应重视的“造血工程”。

4 我国职业足球俱乐部的变革进路

过于集中的股权结构难以规避大股东对球队的控制,推进股权结构改革,从而达到股权制衡是俱乐部健康发展的必然之举。中国足协虽促成了许多联赛管理组织的形成,但“管办分离”的推进并不理想,俱乐部的主体地位需要重视,足协的角色需要转变。进一步健全职业俱乐部的制度体系,通过设置更严格的准入标准和财务监督,能够规范俱乐部的运营。提高俱乐部盈利能力能促进其收支达到平衡,同时合理的薪资结构以及财政支出是实现可持续运营的必要条件。

4.1 转变管理倾向,构筑职能明晰的治理格局

为响应《管办分离方案》履行《足改方案》,中国足协计划成立中国职业足球联盟,调整各组织的职能部署,接替职业联赛理事会执行局的职能。而中超公司、中超联赛委员会以及职业联赛理事会将会扮演中超联赛的管理角色。然而,中超联赛章程的制定、赛程的具体安排,转播收入的分成等实际都由中国足协制定,俱乐部无权参与,中超公司、中超联赛委员会以及职业联赛理事会则成为足协行使权力的“替身”。

在《管办分离方案》和《足改方案》中均提出了成立/组建职业联赛理事会的构想,并解释说明了中国足协与职业联赛理事会之间的组织关系,但仍存在悖理之处。《管办分离方案》中,中国足协对职业联赛理事会的规定执行等方面具有审议、批准、审计和评估的权力,同时有权协调联赛中的重大事宜。《足改方案》中,中国足协对职业联赛理事会的重大事项决定等方面具有监管权,并要求双方各派代表到对方单位任职。从职业联赛理事会的性质来看,理事会具有独立社团法人资格,属于国家一级社会团体,与中国足协平级,二者应是合作关系,理事会的各方面工作不应由中国足协进行监管,这样的设置依旧延续了高度集中的行政化管理倾向,职业联赛理事会仅能作为代替足协管理职业联赛的“传话人”。

观照足球强国经验,五大联赛均设立了职业联盟以此来让参加联赛的各俱乐部获得更多的利益,其联盟主席、管理层以及其他工作人员中都没有来自足协的成员,联盟对联赛享有很大的权力,足协只负责监管以及安排裁判员等工作,这样的合作关系使足协将更多的精力投入到国家代表队、业余足球以及青少年足球的发展中。职业联赛的商业价值很大程度上取决于各职业俱乐部的综合实力,成立职业联盟,既是为了提升职业联赛的商业价值,同时也是维护俱乐部权益,增添俱乐部收入的必要措施。

职业联赛理事会之后,中国足协虽计划成立中国职业足球联盟,但若不重新整合职能结构,仅仅只是接替职业联赛理事会执行局的职能,职业联盟难以发挥自身作用。首先,职业联赛理事会与足协存在关系嵌套。职业联赛理事会由足协特殊设立,替代中超委员会和中甲委员会行使二者的职能,而中超委员会与中甲委员会隶属于中国足协,同时,职业联赛理事会成员中仍有足协委派的代表,且对职业联赛理事会的议案具有否决权,本质上并未完全放权,足协通过职业联赛理事会行使原有的中超委员会与中甲委员会的职能。其次,职业联盟与中超公司、中超联赛委员会以及职业联赛理事会之间职能关系并不明晰,职业联盟本应对职业联赛具有高度的组织管理权力,参照英超联赛的治理结构,英超联盟对英超联赛按照股份有限公司进行运营,并且设有英超董事会,同理,中国职业足球联盟理应对中超公司,且中超联赛委员会应作中超联赛乃至中国职业足球联盟的委员会,而不是中国足协的会员协会。同时,成立后的职业联盟仅替代职业联赛理事会执行局行使其职能,届时,职业联盟理事会、中超联赛委员会、中超公司以及职业联盟将会同时存在,如此一来成立职业联盟只能完成“成立”任务,并未改变职业联赛的治理格局。

俱乐部是联赛的直接构成单元,是联赛商业价值的创造者,可我国职业足球俱乐部在职业联赛中的主体地位一直没有得到应有的尊重。未来应进一步落实“管办分离”,通过成立新职能部门或调整职能结构的形式重塑职业足球联赛的治理格局,调整中国足协、职业联赛理事会、中超委员会、中甲委员会、中超公司以及职业足球联盟之间的职权结构,厘清管理方、运营方、监督方职权归属,合理划分各部门的组织关系,将部分权力交由俱乐部,把足协工作重心转移到国家队建设、青少年足球发展以及后备人才培养上,转换角色定位以合作共赢的理念协同打造更具商业价值和更高竞争力的职业联赛,翻耕更适合职业足球俱乐部扎根的“沃土”。

4.2 健全规章制度,严格把控俱乐部财政健康

中国足协于2019年和2023年分别发布了《中国足球协会职业俱乐部准入规程》《中国足球协会章程》和《中国足球协会纪律准则》,上述规定虽在制定时依据了《中华人民共和国民法总则》《中华人民共和国体育法》《社团登记管理条例》等相关法律法规,但在一些具体条款上并未与相关法律法规形成有力联结。例如《中国足球协会职业俱乐部准入规程》第十五条中提到“不仅应符合足球行业的要求,也要遵守我国《民法通则》《合同法》《劳动法》《劳动合同法》的相关规定。”并未依据我国足球产业的特点对相关主体、事件做出定义,导致条例不够清晰,责权边界难以界定,俱乐部权益模糊。应在相应的管理条例及准入标准中明晰各利益主体的责权边界,依据

相关法律法规对相应主体、事件做出明确界定,为监督与处罚提供明确的法规参照,提供有力依据,避免因出现争议问题而产生的纠纷,加强俱乐部的运营规范性。

在俱乐部准入方面,应制定更严格的准入标准,进一步细化准入规程,对俱乐部多个方面特别是财务方面的审核做出更有利于长期可持续运营的倾向性、针对性部署,要求俱乐部保存好资金收支票据,协会不定期进行或委派第三方机构进行核验审查。公布并长期保存各俱乐部财务报表,鼓励社会各界参与监督,对违规俱乐部进行扣分、处罚或暂停甚至取消准入资格,确保俱乐部经营的合规性、透明性和可持续性,在年度审计报告和俱乐部中期财务披露中增设对应时期的年度和半期预计收入,防止出现严重的“贷款运营”。培养俱乐部的社会责任意识,设置合理的投入比例标准,要求俱乐部的梯队、青训队伍建设以及开展普及宣传足球运动性质的社会活动的支出费用要依据标准占据每年或每赛季的收入相应百分比。系统调整各级联赛俱乐部财务约定指标,限制俱乐部的支出与收入比例,避免出现过度投入、盲目竞争、资金链断裂等问题,促进联赛健康发展,设置半年俱乐部、百年俱乐部荣誉,对持续运营超过50年、100年的俱乐部给予一定的奖励,引导俱乐部可持续性运营。

在俱乐部的破产与托管方面,应依据《公司法》等相关法律法规完善俱乐部的破产与托管机制。参照相应法律法规结合足球产业行情,对俱乐部的破产、托管等概念进行清晰界定,对俱乐部申请或出现破产、托管的情况进行分类,明确不同种类的破产、托管申请条件,根据各类申请条件设计破产、托管流程。设立或委托专职委员会专门处理俱乐部破产与托管事宜,建立破产风险预警机制,通过定期或不定期地对各俱乐部财务状况的审查等方式,发现甄别具有风险的俱乐部,并按照规定干预程序采取相应措施。确立债权人范围,制定破产、托管处理方案,按照方案执行俱乐部资产的清算、债务的偿还、员工的安置等。

4.3 合理调整股权结构,确守持续发展理念

职业足球俱乐部的长期生存需要避免非理性投资和频繁地转让、收购,建立约束机制以保障稳定发展。国家对产业发展进行宏观调控的“管制资本主义”的特点催生了德甲著名的“50+1”政策,该政策要求职业足球俱乐部的投资者不能对俱乐部持有超过51%的股份,若投资者自1999年起参与俱乐部经营超过20年可不受“50+1”政策的约束。此外,俱乐部的任何商业决策都必须通过会员投票才能实施,基本杜绝了大股东“掏空”企业盲目投资,导致出现高额企业负债和利用俱乐部实现其他商业目的的情况发生。这一政策同时还塑造了德甲低票价、高上座率的特点。

日本J联赛的多元化股权改制提供了经验参考,J联赛球队在最初也因股权结构单一而陷入发展困境,在这之后日本足协引导地方政府、企业、社区和个人进行了多元化股权改制,各俱乐部的控股行业贯穿国民经济各个体系,这样不仅能丰富资金来源,提高商业赞助收入,同时还有利于进一步开发俱乐部的商业价值。

中超球队中,已有球队形成了相互制衡的股权结构,比较有代表性的是浙江俱乐部、河南俱乐部以及山东泰山俱乐部。这三家俱乐部中,股权结构最为理想的是河南俱乐部,形成了

“国企+国企+民企”的4:3:3混合所有制控股股权结构。山东泰山虽然也形成了4:3:3相互制衡的股权结构,但其股东均为国有企业,不过,在混改背景下,随着改革的推进国有企业理应能够发挥出与私营企业的相同的效能。浙江俱乐部与河南俱乐部的一样同为混合所有制控股,但其股权结构呈现的是5:5的两权并立格局。鼓励多元资本进入,能更好地打造俱乐部品牌文化,在这些多元资本中,球迷应有一席之地。现阶段应优先形成合理的股权结构以及长期可持续的运营模式,在此基础上可设立俱乐部会员协会,让协会持有少部分股份,通过俱乐部会员投票选举出协会主席参与俱乐部的决策与管理。逐步形成政府主导,多元参与,社会监督的发展格局。

足球俱乐部的发展需要明确的组织结构和治理机制,以及可持续的运营策略和丰富的盈利资源。俱乐部应重视后备人才梯队建设,保障资源供应,充分开发商业资源,走持续发展的道路。

球员是俱乐部的重要盈利资源,大量的青训球员能保障这一资源的供应,优化财政支出,同时,出售、租借自家培养的青训球员也能获得收入。德甲的多特蒙德俱乐部便是通过培养年轻球员从财政危机中转向复兴,“只花自己赚到的钱”的经营理念一直惠及俱乐部,通过转会交易离开的球员为俱乐部创造了丰厚的收入,确保俱乐部财政健康。除多特蒙德外,即便是切尔西、皇家马德里这样在转会市场豪掷千金的俱乐部依旧重视后备人才梯队建设,现英格兰男子、女子国家队中便有切尔西青训球员的身影。

我国职业足球俱乐部应加大青训投入力度,建设年龄覆盖连贯的后备人才梯队。鼓励有条件的俱乐部建设足球学院或青训基地,加强校企合作,普及推广足球运动,扩大足球人口,解决学训矛盾,打造稳定持续的后备人才培养路径。扎实的青训奠定俱乐部的发展基础,充分开发商业资源亦能为俱乐部提供丰足收入。

私有的体育场馆是俱乐部开展商业活动的重要基础。在非比赛日,球场还可以开放参观球员通道、媒体混采区、主队更衣室等区域,有利于俱乐部与球迷建立更深厚的连接,提高球迷忠诚度,进一步建设与宣传俱乐部文化。俱乐部还可以在非比赛日承接其他商业或赛事活动,增加收入。球衣是俱乐部品牌形象和文化的体现与象征,中超公司应顺应国际趋势,将球衣设计交由各俱乐部自己负责,打破统一承包一盈利分红的模式,有助于提高联赛的关注度,进一步落实“管办分离”。

可持续的盈利能力是俱乐部发展的底气,理性的“消费观念”是俱乐部保持健康运营的重要因素。中国足协发布的《2021—2023赛季职业联赛俱乐部财务约定指标》也引导俱乐部构建更为健康的薪资结构,收支平衡、健康可持续发展模式是往后我国职业足球俱乐部发展的必然路径。

5 结语

后“金元”时代,我国足球事业要有不破不立的魄力,股权结构改革、财政支出以及薪资限定必然会出现明显的待遇落差,重视后备人才培养、提高竞技水平、打造广受关注的职业联赛,强化俱乐部盈利能力、治理主体多方制衡,这些都是跻身世界足球强国难以违背的规律。要转变管理倾向,构筑职能

(下转第64页)

- [34] UYSAL K T, WIESBROCK S M, MARINO M W, et al. Protection from obesity-induced insulin resistance in mice lacking TNF- α function[J]. *Nature*, 1997, 389(6651): 610-614.
- [35] 陈思娇, 高阳, 熊盈, 等. 2型糖尿病血糖水平与 IL-6 和 TNF- α 的相关性研究[J]. *中国老年保健医学*, 2008(1): 36-38.
- [36] 李合. 基于步频控制的步行锻炼对女性原发性高血压患者运动血压及血管功能的影响[D]. 上海体育学院, 2019.
- [37] 蔡任. 太极拳练习对中年人颈动脉粥样硬化斑块大小的影响[J]. *体育研究与教育*, 2014, 29(2): 124-126.
- [38] 任可欣. 抗阻运动对老年男性血管功能的影响[J]. *吉林师范大学学报(自然科学版)*, 2016, 37(4): 153-156.
- [39] 李萍, 朱志芬, 郭国荣. 4周有氧运动对肥胖大学生血脂代谢、血管内皮功能及炎症因子的影响研究[J]. *实用心脑血管病杂志*, 2015, 23(8): 137-140.
- [40] 王文军, 杨建全. 长期有氧运动锻炼联合银杏叶片治疗动脉硬化的临床效果[J]. *海南医学院学报*, 2018, 24(22): 1971-1974.
- [41] LI G C, LIU F H, WANG Y, et al. Effects of resistance exercise on treatment outcome and laboratory parameters of Takayasu arteritis with magnetic resonance imaging diagnosis: A randomized parallel controlled clinical trial [J]. *Clinical Cardiology*, 2020, 43 (11): 1273-1278.
- [42] BALDUCCI S, ZANUSO S, NICOLUCCI A, et al. Anti-inflammatory effect of exercise training in subjects with type 2 diabetes and the metabolic syndrome is dependent on exercise modalities and independent of weight loss[J]. *Nutrition, Metabolism and Cardiovascular Diseases*, 2010, 20(20): 608-617.
- [43] PANAGIOTAKOS D B, PITSAVOS C, CHRYSOHOOU C, et al. The associations between leisure-time physical activity and inflammatory and coagulation markers related to cardiovascular disease: the ATTICA Study[J]. *Preventive Medicine*, 2005, 40(4): 432-437.
- [44] 刘敏, 冯连世, 王晓慧. 4周有氧运动对肥胖青少年胰岛素抵抗及炎症因子的影响[J]. *上海体育学院学报*, 2015, 39(3): 87-89+94.
- [45] 刘善云, 王丽, 何玉秀. 有氧运动和抗阻练习对中老年女性血脂异常患者血脂、超敏C反应蛋白和免疫球蛋白的干预作用[J]. *中国运动医学杂志*, 2008(1): 84-87.
- [46] CHURCH T S, EARNEST C P, THOMPSON A M, et al. Exercise without Weight Loss Does Not Reduce C-Reactive Protein [J]. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 2009, 42: 708-716.
- [47] MCENIERY C M, SPRATT M, MUNNERY M, et al. An Analysis of Prospective Risk Factors for Aortic Stiffness in Men[J]. *Hypertension*, 2010, 56: 36-43.
- [48] CHEN L, LEI L, Li T Y, et al. A20 alleviates the vascular remodeling induced by homocysteine[J]. *American journal of translational research*, 2018(12): 3991-4003.
- [49] GANGULY P, ALAM S F. Role of homocysteine in the development of cardiovascular disease[J]. *Nutrition Journal*, 2015, 14: 6.
- [50] 王琦武, 唐建华, 黄学成, 等. 急性冠脉综合征患者同型半胱氨酸水平及其与炎症关系的探讨[J]. *广西医学*, 2009, 31(2): 211-212.
- [51] 姜长豪. 有氧联合抗阻运动对脑卒中患者运动功能及生活质量的影响[J]. *实用临床医药杂志*, 2017, 21(3): 12-14.

(上接第50页)

明晰的治理格局,进一步推进“管办分离”打造更具价值的职业联赛。要完善职业俱乐部的行业法规,健全制度体系,引导俱乐部健康可持续发展。合理的股权结构是职业足球俱乐部长期生存的重要条件,要遏制“短期行为”,合理调整俱乐部股权结构,耕耘盈利资源,确守持续发展理念,提高俱乐部的盈利能力从而实现长期发展。

参考文献:

- [1] 中国社会科学院语言研究所词典编辑室. 现代汉语词典[M]. 北京: 商务印书馆, 2005.
- [2] 王燕. 我国公共项目治理机制研究[D]. 燕山大学, 2010.
- [3] 杨光. 中国足球协会超级联赛竞赛管理体制研究[D]. 北京体育大学, 2012.
- [4] 郑志强, 李向前. 中国职业足球联赛理事会构建的反思与重构[J]. *武汉体育学院学报*, 2017, 51(3): 22-26+31.
- [5] 谢泽楷, 张喆. 中超将由职业联盟管理: 足协无股份 家家有责任[N]. *北方新报数字报*, 2019-10-18(16).
- [6] 搜狐网. 中国职业足球联盟框架初定 将体现俱乐部主体地位[EB/OL]. (2016-02-23) [2023-05-06]. <http://sports.sina.com.cn/china/j/2016-02-22/doc-ixpruc3099501.shtml>.
- [7] 新浪体育. 中国职业足球联盟将成立与足协平级将接管中超[EB/OL]. (2016-02-20) [2023-05-06]. <http://sports.sina.com.cn/china/j/2016-02-20/doc-ixpruc6278978.shtml>.
- [8] 匡锐. 中国职业足球联盟发展模式研究[D]. 武汉体育学院, 2020.
- [9] 梁伟. 公司治理结构优化下的中国足球超级联赛管办分离研究: 基于对公司自治与政府规制的理解[J]. *中国体育科技*, 2015, 51(1): 36-41.
- [10] Transfermarkt. Chinese Super League[EB/OL]. (2011-05-01) [2023-12-26]. https://www.transfermarkt.com/chinese-super-league/transfers/wettbewerb/CSL/plus/?saison_id=2010&s_w=&leihe=1&intern=0&intern=1.
- [11] 李燕领, 王家宏. 英格兰足球超级联赛俱乐部许可证制度研究[J]. *上海体育学院学报*, 2012, 36(1): 11-14+63.
- [12] 马阳, 马库斯·库切特. 德国足球治理及其启示[J]. *体育学刊*, 2018, 25(1): 61-67.
- [13] KURSCHIEDT M, KLEIN M, DEITERSEN-WIEBER A. A socioeconomic approach to sports: Lessons from fitness and event markets [J]. *European Journal of Sport Science*, 2003, 3(3): 1-10.
- [14] 彭国强, 舒盛芳. 德国足球成功崛起的因素及启示[J]. *体育学刊*, 2015, 22(5): 40-44.
- [15] FC 东京. 株主一覧[EB/OL]. (2023-10-04) [2023-12-26]. <https://www.fctokyo.co.jp/club/shareholders/>.
- [16] Financial BallOut. Heavy Debt to Heavy Metal[EB/OL]. (2021-05-28) [2023-11-09]. <https://www.financialballout.co.uk/post/heavy-debt-to-heavy-metal>.