

欢迎访问

体育总局官方网站

职业足球俱乐部体制研究

作者：张孝平 来源：政法司理论处 发布时间：2006-11-15

字体：【大】 【中】 【小】

标志着我国足球与世界足球接轨的职业足球俱乐部于1994年诞生了，经过近10年的探索和实践，我国职业足球俱乐部取得了前所未有的发展。对我国职业足球俱乐部体制及其经营管理进行深入研究，不仅有利于我国职业足球俱乐部自身向规范化方向发展，促进我国足球水平的提高，而且能为我国职业体育俱乐部的生存和发展提供有益的经验 and 借鉴，加快我国体育体制改革的步伐和促进我国体育产业的健康发展。

1 中国职业足球俱乐部现状分析

深入研究我国职业足球俱乐部体制及其经营管理，必须建立在对我国职业足球俱乐部现状分析的基础之上。截止2002年12月份，本课题组完成对我国29家甲级俱乐部的调研工作，现就我国职业足球俱乐部的现状进行分析。

1.1 我国职业足球俱乐部产权结构（形态）

我国职业足球俱乐部的产权结构是：政府所有、政府与企业所有、企业独立所有、政府与企业参股所有等形式，其中政府在70%的俱乐部中持有全部或部分产权。因此，我国的职业足球俱乐部与政府之间仍有较紧密的联系。我国职业俱乐部的资本主要来自企业，国有企业资本所占比重较大。我国职业足球俱乐部中，政府主要以球队、场地等非现金资本完成资本投入，企业则主要以现金资本出资，双方签定合作合同或协议，共同派人经营管理职业足球俱乐部。股份制是目前我国职业足球俱乐部组建的最新形式。

1.2 我国职业足球俱乐部的经营及效益状况

我国职业足球俱乐部经营收入来源主要有：球队冠名权、门票、球员转会、商业赛事、球迷产品开发、俱乐部无形资产开发等。其中，球队冠名权是目前我国职业足球俱乐部经营收入的主要来源，几乎占到俱乐部收入的30%~50%。其次是场地广告收入，而俱乐部的其他收入所占比例较小，有些甲B俱乐部的门票和电视转播收入几乎为零。在俱乐部支出费用中，教练和球员薪酬费用所占比例较大。调查显示，目前我国一个甲A俱乐部年投入都保持在3000万元以上，而经营较好的俱乐部年各项总收入还不足2500万元，我国职业足球俱乐部目前普遍处在“入不敷出”的境地。

1.3 我国职业足球俱乐部人力资源状况

在我国职业足球俱乐部中，经营管理人员一般有15~20人，教练5~10人。我国78%的俱乐部建立了二、三线队伍。在甲A俱乐部中有8家俱乐部建立了规范的二、三、四线后备梯队，而且还建立了足球学校，其中大连实德、山东鲁能泰山俱乐部做得较好。经营管理人员的学历主要集中在大专层次，占51%，高中（中专）及高中以下学历占29%，这部分人大多数是退役的教练或球员。95%的一线球员学历在高中以下，学历层次偏低。在专业结构上，企业经营管理专业的人员较多，熟悉企业经营管理而又懂体育或足球的经营管理型人才奇缺。

1.4 我国职业足球俱乐部管理状况

我国甲级足球俱乐部大部分都已注册成立俱乐部有限责任公司或俱乐部股份有限公司，具有独立法人资格，俱乐部的机构设置大多是按照公司制机构设立，设立了董事会，由董事会聘任总经理，由总经理负责俱乐部事务的管理。然而，在实际经营管理中，大多数俱乐部不能单独进行市场运作，特别是政府和企业共同投资的俱乐部，往往因为俱乐部的管理、经营等问题分歧，直接影响俱乐部的正常运作。

2 影响中国职业足球俱乐部体制及其经营管理的主要因素分析

职业足球市场是我国社会主义大市场的一个组成部分，职业足球俱乐部作为市场的一个主体，受到众多因素的影响。目前，影响我国职业足球俱乐部经营管理的主要因素有以下几个方面。

2.1 企业经营

中国足球实行职业化以来，逐步实现了由过去地方行政管理体制向企业自主经营体制的转变，足球的发展与企业的兴衰休戚相关。企业的经营状况和效益状况，直接影响着企业对足球的投入和支出，我国一些职业足球俱乐部经常易名甚至有的无人接手就是因为企业自身经营状况所致。我国加入WTO之后，由于足球市场的内在潜力，外资有可能通过入股、收购等多种形式参与中国足球的运作和经营

2.2 管理体制

随着改革的深入和足球市场的开放，中国足球管理体制必须尽快适应国际化的要求，必须与国际足球环境接轨。这就对中国足球现有的一些制度提出了新的改革要求。现行足球管理体制的不够合理使俱乐部的管理及经营都不同程度地受到限制。由于政府的参与，很多俱乐部虽作为经济实体，但权、责、利并不清晰，无法进行独立法人的运作。又由于足协的限制，俱乐部在商业比赛、场地广告、门票收益、球员转会、球员与俱乐部权利、救济保障，以及俱乐部有形无形资产经营的开发等重要问题上都无法维护自身的利益。因此，我国足球管理体制应进行彻底变革，政府和足协应放弃对足球的经营职能，使俱乐部在一个透明、完善的管理体制下，发挥其自身优势，制定经营策略。

2.3 人员素质

市场竞争实际上是智力的竞争，人才的竞争。目前我国职业足球俱乐部管理者层次不高，缺少高学历、掌握多学科知识、对足球俱乐部发展规律认识全面的复合型管理人才，以致造成政策、理论、管理等方面的不适应、不规范和相对滞后。另外，教练业务和综合能力不强，球员职业素质较低下，这些都阻碍了足球俱乐部的健康发展。引进优秀的管理人才，全面提高俱乐部人员的综合素质，

被陈旧的管理思想，建立现代管理理念，中国足球才能进入真正意义上的职业化时代。

2.4 法制环境

足球市场开放后，足球俱乐部的经营和管理受市场和法律的调控与制约。足协应由管理者向监督者的角色转换，即只对比赛活动负责。同时要进一步完善中国足球的法制环境，完善和健全中国职业足球的法制体系，加强打击职业足球中的各种违法违规等不良现象，将我国职业足球运动纳入规范化和法制化的轨道。

3 国外职业足球俱乐部体制及其经营管理的成功经验

3.1 产权清晰，管理制度健全

公司法人制，是英国、意大利等国绝大多数职业足球俱乐部采用的产权组织形式。它首先从产权制度上形成了产权与经营管理权的分离，从而通过产权制度所产生的激励、约束等机制有效提高了职业俱乐部的经营、管理效率，降低了制度成本。这样也有效避免了我国职业足球俱乐部经营管理过程中出现的资产流失严重、经营能力和管理效率低下等现象。

现代企业管理制度的人事管理制度包括：组织管理机构的建立；选用相应专业经营管理人才；建立培养青少年优秀人才的培养制度；建立俱乐部内部工资制度；建立俱乐部内部激励机制、约束机制等。国外职业俱乐部一线队主教练的权限较大，如英超埃弗顿俱乐部，主教练兼任领队，同时又是各级青少年队的管理者，全面管理和监督各年龄组的训练和比赛情况，以及相关的医务和营养等事务。

3.2 以“产品质量”为基础，争取经济效益最大化

训练和比赛是职业足球俱乐部的特殊产品，是俱乐部一切经营活动以及其他俱乐部延伸经营活动的根基，其质量的优劣对经济效益将产生直接的影响。提高比赛质量，取得优秀成绩，就会获得良好的经济效益。国外职业足球俱乐部还在对自身无形资产的认识和研究基础上充分挖掘相关的经营渠道，不断开发新的产品来满足市场的需求。他们还十分注重和满足“消费者”的感受和需求，激发他们对俱乐部的热情和忠诚，从而使他们乐于接受俱乐部的相关产品和服务。同样，品牌效应和俱乐部的声誉等无形资产对俱乐部争取经济效益最大化也具有重要的影响。如英格兰的“曼联”和西班牙的“皇马”等俱乐部，无形资产的价值不断升级，使其在电视转播、门票收入、商业比赛及相关经营开发上获得了丰厚的商业利润。

3.3 坚持联盟机制，注重整体经营

坚持职业联盟机制，确保全联盟各俱乐部的共同利益和经营业绩。国外高水平联赛均设有专门机构，代表全联盟所有俱乐部的利益，使俱乐部在经营权和经济效益上既相互制约又有统一稳定的收入，尤其体现在联赛冠名权和比赛电视转播权经营上，使各俱乐部能够在相对良性的公平环境中竞争和发展。国外俱乐部的名称一般为中性，这就不会出现经常更换队名或俱乐部名称的现象。

4 中国职业足球俱乐部体制面临的挑战

中国职业足球俱乐部体制是中国体育体制改革的突破口，其成功与否是中国体育体制能否适应社会主义市场经济发展需要的关键所在，而中国职业足球俱乐部体制的核心在于产权体制的变革。

4.1 产权体制面临的挑战

产权是体现一种所有权组合的形式。产权清晰一定要建立起一套贯穿资产运行全过程中的规范配套的权、责、利、控关系。调查显示，我国一些职业足球俱乐部，特别是属于国资部分的，只有一个笼统的所有权概念，缺少明确的权力执行主体和执行程序，在资产的实际经营中也没有具体职责定位和权力分割。因此，中国职业足球俱乐部国有资产“产权清晰”，决不能以有一个“最终所有”为标准，而必须通过各层次权力运行关系的规范，做到资产运行各环节上权有人用，事有人管。

产权作为一定产权结构的组织制度时，便使财产由一般的被占有转化为实际运用，从中体现出一定的效率水平。我国职业足球俱乐部的经营状况，除了甲A极少数俱乐部稍好外，大部分的俱乐部只是靠继续的投入才能维持生存，这无疑说明我国职业足球俱乐部的经营效率和产权制度的低效。产权制度的低效具体表现在：产权制度的激励作用不明显；产权制度的约束作用弱；产权制度的制度成本与产出不对应。

另外，我国有相当数量的职业足球俱乐部长期政企不分，政府机构过多地干预俱乐部的事务，有的把俱乐部当成政府的下属，造成产权社会性职能错位。同时，这也使得政府作为社会公正裁判和调节者的职责难以得到正常发挥。

4.2 经营管理体制面临的挑战

产权体制的不完善是导致经营体制不完善的根本原因，而且也决定了不同产权体制的俱乐部所能找到的投资主体性质的不同。调查显示，我国职业足球俱乐部的投资主体大部分是政府系统和国有企业。因此，从经营体制方面看，没有形成有效的投资组合和形式，没能产生良好的经营效果，大部分的俱乐部都做不到自负盈亏，而靠外部“输血”来维持。各俱乐部要尽快从自身着手，制定长远的经营计划是非常必要的。

现行的管理体制已趋落后。中国足协既是社会团体又是国家机关事业单位的管理模式已经越来越不适应现代职业足球的发展。各级足协应从事业性实体管理型逐渐向纯社团协会实体管理型转变，这是建立社会主义市场经济体制和我国体育事业改革发展的历史必然要求，是真正实现自我管理、自我发展、自我约束的单项运动协会管理体制的理想模式。

4.3 联赛与青少年培养体制面临的挑战

我国联赛赛程要与国际接轨，一方面不能与世界杯等国际比赛在时间上发生冲突，另一方面也利于球员竞技状态的调整和备战。职业联盟是当前世界上职业联赛体制中较为先进的一种管理模式，我国职业联赛可以考虑在适当的时机成立相应的组织。职业足球俱乐部后备力量的培养应由俱乐部本身来完成，但目前大部分俱乐部对一线队伍的投入都十分有限，对二、三线青少年队伍的培养就更加困难。从长远发展的角度看，对青少年的培养必须加大投入。

5 中国职业足球俱乐部经营管理中存在的问题

5.1 经营管理制度需要进一步完善

职业足球俱乐部的正常运转必须有相应的内部管理制度和外部监督来保障。我国俱乐部内部管理问题，一是职责不清。俱乐部董事会、经理人员往往不能正常行使其权力，体育行政部门或企业包揽一切的现象时有发生；俱乐部董事长、总经理的权力过于集中，对其决策缺乏必要的制约；教练、球员享受高收入及各种福利，没有职业风险。二是专业经营管理人员匮乏。没有专业的经营管理人员也就无从谈起有效的经营管理制度，并由此产生短期行为和资源浪费等现象。目前，进一步完善健全俱乐部内部管理制度，拥有一定数量的俱乐部专业经营人才是提高俱乐部经营管理水平的最迫切需要解决的问题。另外，外部监督还缺乏相应的法律依据，如职业俱乐部与政府、企业、联赛之间，俱乐部与教练、球员之间，俱乐部相互之间等等的关系，还没有完全纳入法制的轨道。处理俱乐部各种利益冲突与矛盾时，以政府行政手段代替法律手段的现象明显。

5.2 政府支持的必要性与适当性

我国职业足球俱乐部是在政府的参与和支持下建立起来的。因此，在足球职业化的初期，职业足球俱乐部在经营管理上获得政府的支持是必要的。但许多职业足球俱乐部忽视市场的开发和自身的经营管理，出现经营困难时，往往更多的是要求政府的变相支持，这种现象必然会扰乱市场秩序，也不利于整体职业足球的发展。所以，政府支持的必要性与适当性是相辅相成的，这需要政府对此有个深刻的认识。

5.3 无形资产经营开发力度有待加强

现在我国职业足球俱乐部对无形资产的认识和经营开发明显与实际价值有很大差距。多数俱乐部完全被动依赖足球队的成绩好坏而自然运作或只是注意广告、赞助方面的经营，没有真正投入人力、物力和精力去重视无形资产的经营和开发。有的甚至违反市场规律进行运作，使经营开发陷入混乱。职业足球俱乐部无形资产有着丰富的资源，一方面许多企业看好职业足球无形资产的社会效益给企业带来的经济效益，纷纷投资足球；另一方面职业足球俱乐部也要从经营的角度出发，逐步加大对自身无形资产的开发力度。

5.4 不良竞争有待改善

职业足球俱乐部之间的不良竞争是存在的。由于各个俱乐部的生存、发展环境不一样，往往在竞争同一目标时会发生不良竞争，诸如“假球”“黑哨”等现象。国家有关部门和中国足协要进一步制定和完善相关的法律法规，加大打击力度，努力改善竞争环境，从而使俱乐部的经营管理更加规范化。

6 中国职业足球俱乐部体制及其经营管理模式

根据中国足协制定的《参加2004年中国足球俱乐部甲级联赛的俱乐部标准》，我国职业足球俱乐部在组建俱乐部及其运作上必须探寻全新的模式，以促进我国足球运动水平的提高，推动我国足球事业的发展。

6.1 我国职业足球俱乐部的产权体制模式

我国职业足球俱乐部产权体制模式应该是按照现代企业制度建立的股份制模式。股份制足球俱乐部应该按照国家有关的工商企业法规和职业足球俱乐部的企业章程运营。股份制足球俱乐部的一个优点就是体育行政部门方面和其他股东是紧密型合作，二者融为一体，结构稳定。球队在入股之后就成为股份制俱乐部的财产，未经股东大会讨论决定，无权抽回。各家股东的投入，只有经过董事会成员同意后才能退股或转让等。

6.2 我国职业足球俱乐部的经营模式

职业足球俱乐部的经营在本质上是追求投资的回报和资本的增值。因此，我国职业足球俱乐部经营模式应是完全市场化的俱乐部企业经营模式。

我国职业足球俱乐部经营的宗旨是：不断提高我国的足球运动水平，增强自我生存能力，加快自我发展；为增强人民体质、丰富群众精神文化生活服务，为政治和经济发展服务。

职业足球俱乐部经营业绩的优劣越来越取决于经营内容的多样和营销方式的创新，因此，俱乐部的经营方式应逐步由自营向“自营+委托代理”的方向转变。

职业足球俱乐部经营的主要内容有冠名权、广告、门票、转播权、球员转会、商业性比赛、球迷产品经营及其他经营活动。

6.3 我国职业足球俱乐部的管理模式

我国职业足球俱乐部的管理模式是：建立权力分立、相互制衡的俱乐部法人治理结构，对俱乐部实行规范的公司化管理模式。

为了实现法定的、约定的权利和利益，就必须在所有者和经营者之间建立财产权利相互制衡关系，这种制衡就是经营者在经营期限内的期待利益实现的保障，也是所有权实现的前提。针对俱乐部国有投资主体不确定性的现状，应在“国家所有，分级管理，授权经营，分开监督”方针的指导下，积极探索俱乐部国有资产管理的实施方式。授权经营机构依照《公司法》代表国家所有者拥有股权，行使选择经营者、重大决策和收益分配等权利。

股东会、董事会、监事会和经理层的分立制衡是俱乐部法人治理结构的基本内容。俱乐部法人治理结构的实质是一种相互制衡的制度，它表现为俱乐部权力机构、决策机构、执行机构三者之间的分立制衡关系。俱乐部的股东会是最高权力机关，通过立法赋予股东权力。要从立法和制度上将董事会或董事置于股东或股东大会的约束之下；要真正发挥俱乐部监事会的作用，确保俱乐部监事会对董事、经理的监督权力。

俱乐部的生产者教练、球员，消费者是广大的球迷。按照法人治理结构的理论推进我国职业足球俱乐部的公司化改造，就必须不断完善教练、球员和球迷参与俱乐部管理和对俱乐部进行监督的机制，通过教练、球员、球迷参与俱乐部民主管理，发挥有效监督作用，使之成为我国企业改制中法人治理结构的一大特点。

7 结论与建议

7.1 结论

7.1.1 我国职业足球俱乐部的投资主体主要有：政府、国有企业和民营企业等，至今没有外资介入我国的职业足球俱乐部。职业俱乐部的产权不清晰、权责不明确的情况大量存在。

7.1.2 我国职业足球俱乐部的经营效益普遍不好，绝大多数的俱乐部处于亏损状态。缺乏既懂足球又精通市场和管理的高层次复合型经营管理人才。俱乐部球员大部分是高中以下学历，文化素质不高。

7.1.3 我国职业足球俱乐部的经营方式和手段趋向多元化，经营收入列前三位的是：俱乐部球队的冠名收入、广告收入和门票收入。电视转播收入较少，这与国外俱乐部收入的主要来源（门票和电视转播收入）不同。

7.1.4 我国职业足球俱乐部的管理体制在向规范的企业管理体制方向发展，然而，政府干预俱乐部管理的状况大量存在。俱乐部的经营由于受各方面因素的影响，其经营机制仍不够灵活。

7.2 建议

7.2.1 各职业足球俱乐部应狠抓球队的训练工作，努力提高球队的技术水平。有关部门应加强法制建设，加大执法打击力度，治理整顿我国的职业联赛市场，铲除“假球”“黑哨”产生的土壤，从而提高我国职业联赛的整体水平。

7.2.2 各俱乐部应根据《公司法》进行彻底的股份制改造，明确俱乐部的产权关系，明确俱乐部各股东之间的权、责、利关系。

7.2.3 俱乐部的经营机制应灵活化，积极开拓新的经营领域和经营渠道，经营方式、经营手段应向多样化的方向发展。

7.2.4 俱乐部应实行规范的公司制管理体制，实行俱乐部公司法人治理结构。俱乐部公司法人成立股东大会，设立规范的董事会、监事会，实行董事会聘请总经理的制度，董事会、监事会应吸收教练、球员和球迷代表参加。

作者：张孝平（广州体育学院）

辛利、周毅、谭建湘、王新胜、张权、李建军、

万翠琳、唐峰、王玉峰

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