

## 中外职业足球俱乐部管理机制的比较

游茂林, 纪惠芬, 张华新, 王 斌

(华中师范大学 体育学院, 湖北 武汉 430079)

**摘 要:** 比较了中国与英国、德国、丹麦 4 国优秀职业足球俱乐部的决策、组织、领导和监管 4 项基本管理职能的运行机制的差异, 指出我国职业足球俱乐部应该吸纳基层员工和支持者参与决策, 提高决策民主性和科学性; 增设市场、公关等部门, 完善组织机制; 取消福利性岗位, 精简领导机制; 依法设立监事会, 完善监管机制。

**关 键 词:** 职业足球; 足球俱乐部; 管理机构

中图分类号: G843 文献标识码: A 文章编号: 1006-7116(2007)05-0122-03

### Comparison between Chinese and foreign professional football club management mechanisms

YOU Mao-ling, JI Hui-fen, ZHANG Hua-xin, WANG Bin

(College of Physical Education, Central China Normal University, Wuhan 430079, China)

**Abstract:** The authors compared the differences in the running mechanism of such 4 basic management functions as decision-making, organization, leadership and supervision between excellent professional football clubs in China, British, Germany and Denmark, and pointed out that professional football clubs in China should admit grass-roots employees and supporters to participate in decision-making, make decision-making more democratic and scientific, add market department and public relations department, perfect the organizational mechanism, abolish posts with welfare nature, simplify the leadership mechanism, establish a supervision committee according to the law, and perfect the supervision mechanism.

**Key words:** professional football; football club; management mechanism

欧洲优秀职业足球俱乐部, 经历了长期的发展, 已经建立了先进的管理机制。而我国足球职业化仅仅 13 年, 在管理机制的设置与运作中, 还存在诸多问题。因此, 本研究旨在吸取欧洲优秀职业足球俱乐部的决策、组织、领导和监管机制的优点, 为完善我国职业足球俱乐部管理体系提供有益的参考。

为了获得较好的借鉴, 本文选择具有悠久历史的 3 家欧洲优秀职业足球俱乐部作为参考对象, 分别是: 英国阿森纳职业足球俱乐部(以下简称“阿森纳”)、德国多特蒙德职业足球俱乐部(以下简称“多特蒙德”)和丹麦布隆德比职业足球俱乐部(以下简称“布隆德比”)。国内选取的是北京国安职业足球俱乐部(以下简称“北京国安”), 该俱乐部在国内享有盛名, 而且在俱乐部的运作上有一定的代表性。

### 1 决策机构

董事会是俱乐部的决策机构<sup>[1]</sup>。我国职业足球俱乐部董事会由所有者构成的, 是“所有者的董事会”。北京国安董事会全部由所有者代表组成, 基本按照所有者股权分配董事席位, 中信集团公司和十一人国际集团公司的席位比是 5 : 2 (股权比 9 : 1), 大股东中信国安公司担任董事长。可见, 我国职业足球俱乐部所有权与经营权联系紧密, 俱乐部独立实体地位不足, 决策倾向性受所有权结构影响。由利益结构决定的决策机制致使我国职业足球俱乐部的“基层员工和球员不参与决策”, 使我国职业足球俱乐部的决策缺乏民主性。

欧洲俱乐部董事会一般由管理者和所有者(或代表)共同组成(见表 1), 俱乐部主席是大股东, 董事

会主席则由股东会聘任，如阿森纳董事会主席是希尔·伍德，执行董事是凯斯·埃德尔曼，但是大股东却是丹尼·费斯曼（占28%俱乐部股份）<sup>[2]</sup>，可见其所有权与经营权分离，保证了俱乐部的独立地位，有利于以俱乐部利益为中心决策。

表1 四家职业足球俱乐部董事会构成比较

俱乐部	董事会构成
阿森纳	董事会主席、董事会副主席、俱乐部总经理（主教练）、独立董事（5名）、外界观察员
多特蒙德	董事会主席、董事会副主席、财政主管、俱乐部经理
布隆德比	董事会主席、俱乐部CEO、独立董事（4名）
北京国安	董事会董事长、中信国安总经理、国安俱乐部总经理、俱乐部副总经理（1名）、十一人国际集团董事（2名）、中信国安委派董事

辅助决策机制是俱乐部加强决策科学性的有效途径。目前我国职业足球俱乐部普遍缺乏辅助决策机制，即使专家座谈会、球迷座谈会等非正式方式也较少采用，且基本不涉及俱乐部决策。但是我国职业足球俱乐部已经认识到辅助决策机制的重要性，原成都五牛俱乐部有意成立一个由专业人士、球迷和媒体代表等各方面人士组成的参谋团<sup>[3]</sup>。

国外俱乐部的主要辅助决策组织是正式的，能真正影响俱乐部决策，如阿森纳的辅助决策组织有审计委员会、薪酬委员会、支持者顾问论坛、法律顾问团

和金融顾问团；多特蒙德有管理顾问委员会、经济顾问委员会和元老顾问委员会；北京国安有专家座谈会和球迷座谈会。如阿森纳俱乐部的支持者顾问论坛，是一个不隶属于俱乐部的正式球迷组织，15名随机选择的支持者代表定期与俱乐部总经理、秘书长和相关职能部门负责人会晤，为相关问题出谋划策。多特蒙德俱乐部的“元老委员会”由前主席阿罗伊斯·瑟夫勒负责，使俱乐部原高级管理人员继续为俱乐部做贡献<sup>[4]</sup>。

我国职业足球俱乐部规模和发展水平有限，虽然内部决策或依靠俱乐部母公司辅助决策能够处理相关业务，但是吸纳俱乐部支持者参与决策，不仅有利于决策的民主性、科学性和有效性，同时增强了支持者的组织归属感，能帮助俱乐部获得更好的社会认同，为俱乐部的经营开发、优化市场打下基础。

## 2 组织机制

多特蒙德将俱乐部事务分为体育、经济和俱乐部内部事务3个部分<sup>[4]</sup>，曼联和拉齐奥也采取类似管理模式<sup>[5]</sup>，因此本文也将俱乐部的组织部门分为“经营开发”类、“行政管理”类和“体育事务管理”类。

如表3所示，阿森纳设置了16个部门，多特蒙德设置了9个，布隆德比设置了10个，而北京国安只有6个，可见我国职业足球俱乐部的组织规模较小。与国外俱乐部相比，北京国安经营开发类部门只有1个，而市场、公关等重要部门缺位，不利于俱乐部的商务开发。

表3 四家职业足球俱乐部组织机构比较

俱乐部	经营开发部门	行政管理部门	体育管理部门
阿森纳	票务部、商业和市场部、旅行俱乐部、球场观光旅游部、销售部、阿森纳博物馆、公关部	阿森纳出版社、社区计划部、登记办公室、财务部、办公室	一线球队（男）、女队、预备队、球场管理部、青少部
多特蒙德	商业运做部、资方协调部、市场企划部、媒体公关部	管理组织部、财务部、控制部	体育管理部
布隆德比	商品部、市场和信息部、公关部、销售部、资方协调部、票务部	财务部、秘书部、保安部、设备管理部	青少部、一线队
北京国安	经营部	财务部、技术部、办公室	青少部、一线队

## 3 领导机构

与国外俱乐部（见表4）相比，北京国安高层领导机构中有5名作为总经理辅助岗位设置的副职岗位，而北京国安一共只有6个业务部门，而且每个部门都有部门经理，可见高层副职岗位设置比较臃肿。

副董事长是作为董事长的平级辅助岗位，但北京国安的2名副董事长却是总经理的平级辅助岗位。而副经

理也应该是作为总经理的平级辅助岗位，可见北京国安管理高层存在岗位权力与岗位地位不对等问题。

欧洲俱乐部采用的是总经理直接领导下的部门经理负责制，而北京国安的各业务部门都设有1名直管副总（或副董）。如副董事长张路负责技术部，副总经理傅小东负责经营部等，以致部门经理虚位，缺乏实际管理权力。

表4 四家职业足球俱乐部领导机构比较

俱乐部	高层领导	中层领导	基层领导
阿森纳	董事会主席、执行董事、秘书长、首席会计、主教练(兼总经理)	各部门经理	社区计划主管、支持者联络官、票务主管等
多特蒙德	董事会主席、董事会副主席、财政主管、总经理	各部门经理、一线队主教练	票务主管、球迷管理主管等
布隆德比	董事会主席、首席执行官、首席运营官、财务主管	各部门经理和一线队主教练	球迷管理主管等
北京国安	董事长、副董事长(2名)、总经理、副总经理(3名)	各部门经理和一线队主教练	后勤主管、接待部主管等

#### 4 监管机构

国外俱乐部设有完善的监管机制。阿森纳俱乐部有独立董事5名,多特蒙德没有监事会,布隆德比有独立董事4名。根据《中超标准》(试行)<sup>[6]</sup>第五条,我国职业足球俱乐部设置监事会。但是目前我国只有山东鲁能等少数几个职业足球俱乐部设置了监事会<sup>[7]</sup>,北京国安没有监事会,而是接受母公司和董事会的监督。监管机构缺位,难以保证俱乐部决策的有效实施和运行的规范性。而且设置监事会,也是我国职业足球俱乐部按照公司制度规范运行的法律要求。

#### 5 建议

综上所述,我国职业足球俱乐部应从以下方面完善管理体系:

1)提高俱乐部独立地位。俱乐部是其所有利益相关者的利益代表,只有首先实现俱乐部利益,才能满足利益相关者的利益要求。所以在决策机制上应体现俱乐部的独立地位。

2)吸纳俱乐部基层员工和支持者参与决策,提高决策的民主性和科学性。即使现阶段集权管理的需要而使俱乐部董事会具有所有者构成的必要,但是民主和科学化的决策,有利于执行人员的认同,能保证实施的有效性。同时增强球迷等俱乐部支持者的组织归属感,有利于优化经营市场。

3)增设公关、市场等业务部门。球迷是俱乐部的生存之本<sup>[8]</sup>,俱乐部所有经营活动市场由球迷构成,所以公共关系直接关系到俱乐部的存亡。2006年赛季,山东鲁能泰山职业足球俱乐部主场场均观众3万人,就得益于俱乐部以“衣食父母”的态度对待球迷<sup>[9]</sup>。

4)采用扁平式组织结构设计,精简不必要的副职岗位,减少管理层次,优化高层权力关系,使部门经理岗位权力实体化,提高俱乐部运行效率。

5)依法设置监事会,完善监管机制。设置监事会

是《公司法》和《中超俱乐部标准》(试行)的规定。完善的监管机制,有利于俱乐部运行的规范性,保证俱乐部各项决策的有效施行。

本研究获得了华中师大“创新团队支持计划”(资助号05JG02)的资助。感谢英国阿森纳职业足球俱乐部、美国芝加哥热火职业足球俱乐部、丹麦布隆德比职业足球俱乐部、北京国安职业足球俱乐部副董事长兼党支部书记张路、武汉光谷职业足球俱乐部副总经理鲁海生对本研究的支持!

#### 参考文献:

- [1] 费锦红.经济法教程[M].杭州:浙江大学出版社,2000:38-42.
- [2] 俄国人围捉英超兵工厂[N].长江商报,2006-09-16(D/31).
- [3] 严程铖.成都足球俱乐部拟建“智囊团”[EB/OL].东方体育网,2001-12-01.
- [4] 多特蒙德俱乐部各部门成员介绍[EB/OL].2005-11-20.http://www.borussia-dortmund.cn.
- [5] 与拉齐奥彻底分手——内斯塔正式退出拉齐奥董事会[EB/OL].2006-10-08.http://www.beelink.com.cn.
- [6] 彭小华.中国足球年鉴·2004[M].武汉:武汉出版社,2004:449-451.
- [7] 张宏杰,倪刚,冯维胜.我国职业足球俱乐部建立现代企业管理制度的研究[J].体育科学,2006,26(4):32-35.
- [8] 马邦杰,奥尔森:警告欧俱乐部善待球迷,球迷是足球的生命[EB/OL].2006-12-13.http://sports.tom.com.
- [9] 刘广迎.齐鲁晚报:摆正球迷的“座位”[EB/OL].2005-10-27.http://news.sports.cn.

[编辑:李寿荣]