



## 俱乐部要改变 股权一家独大

2020年11月12日,江苏苏宁首次登顶中超,成为中国足球职业化改革以来第九支捧得中超桂冠的俱乐部球队。一时风光无限。但是,仅仅108天后,这家中超新晋冠军俱乐部却宣布停止所属各球队运营,给中国足球带来了负面影响。

原苏宁俱乐部退出足坛的一个重要因素是母公司资金链出现问题,这种因单一股东发生经营困难而造成俱乐部解散或退出,已成为中国足坛迫切需要解决的问题。实际上,2015年印发的《中国足球改革发展总体方案》(以下简称“足改方案”)就提出,尝试推进俱乐部股权多元化改革。

2020年和2021年,共有22家职业足球俱乐部退出或解散。如果从1994年中国足球开始职业化改革算起,则有近百家俱乐部退出或解散。出现这种局面的一个重要原因是不少俱乐部股权结构单一,俱乐部生死命脉维系在一家企业身上。记者查看了当前16家中超俱乐部的股权结构,多数结构单一,控股股东持股比例偏高。

职业俱乐部股权多元化结构并不是什么新鲜事。国外联赛不仅早已有之,而且多采取自上而下的改革,由政府或足协统一制定规则,且带有一定强制性。如日本J联赛创立之初俱乐部全部由工业财团赞助,球队也以工业财团命名,但单一资本使得俱乐部发展陷入困境。此后,日本足协引导地方政府、企业、社区和个人进行多元主体投资,同时要求俱乐部名称非企业化。J联赛改革后,增加了稳定性,俱乐部的关注程度和球迷忠诚度提升,繁荣了职业足球市场。

一名中国足坛权威人士表示,俱乐部股权结构必须多元化,多元化不意味着一定要以国企为主,但多元化可以形成制约,否则原江苏苏宁俱乐部退出这种事情绝对不会是最后一次。

职业俱乐部股东尤其是大股东愿意股改吗?记者调研发现,多数俱乐部支持股改。

正在着手推进股改的河南嵩山龙门(原河南建业)俱乐部投资人、建业集团董事长胡葆森说,只要对河南足球有利,对中国足球有利,他们就责无旁贷,全力配合,不计得失。

上海申花俱乐部董事长吴晓晖表示,申花俱乐部实际控制人绿地集团从20世纪90年代就进行混合所有制改革,申花拥护股权多元化改革,也愿意先行先试。上海海港俱乐部(原上港俱乐部)同样也对股改持欢迎态度。

北京国安俱乐部虽然也有意愿,但在俱乐部名称非企业化改革中,出于保住北京球迷强烈要求的“国安”名称的需要,完成了由两家股东变成单一股东的变革,实属不得已而为之。中赫集团董事长周金辉表示,在完成对中信持有国安股权的收购后,将积极推进股权多元化改革。

俱乐部现有投资者有股改意愿是好事,但另一方面只有俱乐部自身具有“造血”能力,成为优质资产,才会吸引新的投资者主动进入。但目前俱乐部的“造血”能力仍有待提升,既需要中国足协和拟成立的中国职业足

球俱乐部联合会(职业联盟)统筹规划,也需要俱乐部自身改革挖潜,更需要政府部门和社会各界的扶持。

## 职业联赛如何 变得更“职业”

从1994年开启职业化改革至今,中国职业足球联赛始终在面对“不够职业”的拷问。

欠薪问题,一直是困扰中国足球发展的痼疾,也是中国足球“不职业”的具体体现。

为打击欠薪行为,中国足协出台了严厉的“工资奖金确认表”制度。如果俱乐部不能如期提交所有球员、教练员、工作人签字的“工资奖金确认表”,俱乐部将被取消联赛准入资格,但实施效果还是打了折扣。有些俱乐部先劝说球员签字确认“已领取全额工资”,等准入完成后解决球员欠薪问题。

2020年底,中国足协颁布了新的限薪、限投政策,中超俱乐部每年支出不能超过6亿元,国内球员年薪不能超过税前500万元。多位俱乐部投资人对此表示欢迎,认为限薪限投有效抑制泡沫,缓解了投资人面临的资金压力。

专家建议,在限薪限投令外,更应出台帮助俱乐部降低支出的可持续性政策,而这离不开地方政府对足球事业的扶持。东部某省体育局局长表示,有很多地方政府认为投资俱乐部是市场行为,对政府投入、介入足球不理解。

今年初,关于职业足球的“公益属性”一度引发争论。多名足球界人士认为,职业足球和职业联赛有商业属性,但同时也是公共产品,具有公益属性。职业俱乐部更是城市名片,因此不能将职业足球简单理解为市场行为。“如果只是普通公司倒闭,为什么职业俱乐部解散会产生这么大的社会反响?”

即使在高度市场化的欧洲足球联赛,实现盈利的俱乐部也只是少数,政府给予俱乐部资源支持较为常见。据统计,欧足联54个成员国或地区的673家顶级联赛俱乐部中,有57%的青训基地产权来源于政府,供俱乐部免费或优惠使用。2018年世界杯冠亚军法国和克罗地亚的顶级联赛俱乐部青训资金来源中,分别有10%到33%来自政府投入。

成立职业联盟被认为是推动联赛市场化进程的关键一步。“足改方案”中明确设立的职业联盟迟迟未能成立,一直受到舆论的质疑。建业集团董事长胡葆森表示,这一变数对很多投资人的信心造成了影响。

“职业联盟目前还是筹备组的形式,听命于足协,也没有存在感。这种情况下很难把市场的资源和价值发挥出来。职业联盟应该能真正地管理联赛,中国足协才能把精力放到国家队、青训和社会足球上去。”一位职业俱乐部投资人如此说。

市场化运营的职业联盟能否顺利运转也有待实践检验。一名地方体育局、

# 新华社连发四篇调研报告,探讨足改现状和突破 中国足球路在何方?

如何搞好中国足球?这是牵动社会上上下下的重要话题。8月24日,新华社连续刊发4篇“中国足球走基层”系列调研,深入到大连、郑州、洛阳、成都、昆明、广州、深圳、北京、上海、天津、济南、南京、志丹等地调研采访。本报节选部分刊发。

《中国足球改革发展总体方案》公布6年多来,各方聚力落实方案50条要求,中国足球出现向好趋势。但是,中国足球的现状依然不能让老百姓满意,各项改革和国家队成绩尚未取得标志性成果和实质性突破,职业联赛的现状堪称举步维艰。归纳起来,中国足球在践行“有效市场、有为政府”方面都还有较大的提升空间。

地方足协负责人表示,职业联盟与地方政府、地方足协的关系还需进一步厘清。

## “留洋”道阻且长 青训上下求索

1998年7月,杨晨转会德甲球队法兰克福,成为中国球员在欧洲五大联赛“留洋”和进球的第一人。此后,范志毅、孙继海、马明宇、李玮锋、李铁、邵佳一、郑智等国内优秀球员的身影也先后出现在欧洲五大联赛中,有的还成为主力球员。

而目前的中国国家队中,只有武磊一人“留洋”。在上半年结束的世界杯亚洲区预选赛四十强赛上,武磊在最后4场比赛中贡献5球2助攻帮助国足杀入十二强赛,得到了外界一致好评,也引发了社会各界重新审视球员“留洋”的重要性。

从“留洋”的数据就能看出,中国与亚洲足球水平名列前茅的日本、韩国之间的差距正在拉大。韩国队目前有多人在欧洲五大联赛效力,日本更有足以组成一支队伍的球员在五大联赛踢球。其中不乏各球队主力球员,如热刺的孙兴民、斯图加特的远藤航、利物浦的南野拓实等。

对此中国足协主席陈戌源表示,中国足球需要加快走出去的步伐:“把球员送出去是中国足协必须要做的事情,日本青少年在国外踢球的有上万人,而中国则很少。如果是这样的话,那就意味着未来10年内,我们同日本的足球差距会越来越大。”

目前“留洋少、留洋难”的原因有很多,包括自身实力不够、国内高薪带来的动力不足、文化语言等隔膜带来的融入难、年轻球员缺乏比赛等问题。

陈戌源表示:“中国足协的目标是在今明两年之内,把青少年队伍整建制地送出去。这里面有两个问题要解决,一个是保障,包括教学、生活等等,让小孩和家长都没有后顾之忧;第二个就是要有球踢,目前我们跟一些发达国家的足协还是保持着非常好的关系,会请他们帮忙联系和支持,以解决这个问题。”

陈戌源认为,从过往几十年发展看,要把青训真正做好,应该上升到国家行为,政府要为整个青训事业担当更多的义务。对此,天津市体育局局长李克敏建议,由中国足协牵头成立一个青少年足球海外发展基金,并立足2035年建成体育强国目标,制订15年海外人才培养计划,培养1000-2000名高水平人才。同时,恒大足校校长王亚军也建议在国家层面设立青训发展基金,对青训卓有成效的机构和队伍提供一定的资金支持或奖励政策,来达到鼓励“留洋”深造的目的。

与“留洋”问题众多、现状不乐观的情况相比,国内在青训、校园足球开展方面整体呈向好趋势,已超额完成了到2020年建成两万所足球特色学校的目标任务,踢球的孩子稳步增多。尽管各地足协、足校、俱乐部梯队、特色校的运作模式、培养方式、投入都有不同,中国特色足

球青训体系正在摸索中逐步建立,并取得了阶段性成果。

## 足改要打通 “最后一百米”

2015年印发的《中国足球改革发展总体方案》中提到,地方足协应与当地体育局“脱钩”,并参照中国足球协会管理体制调整组建,接受中国足球协会行业指导和管理。

足球发达国家都有相对健全的足协体系。中国能否建立一个覆盖面广、扎根基层、自主高效的地方足协体系,是能否把“足改方案”落到实处的关键。地方足协人士普遍认为,地方足协“脱钩”并不理想,有些地方形式上“脱钩”,但财务、人事、管理等体制机制并未理顺。

多家地方足协反映“脱钩”后最大的问题是资金不足,政府购买服务几乎是唯一的收入来源,自身造血能力不强。

很多地方足协反映政府购买服务不包含人力成本。“承接一个项目总得有人来做,人力成本必不可少。但购买服务项目不能列支人力成本。”某市体育局相关负责人表示。

以北京市足协为例,该协会在2017年与体育局脱钩,25名专职工作者与协会签订工作合同,实际压力很大。

此外,多位地方足协负责人表示,对地方足球改革发展资金保障措施不力,地方财政支持足球发展的很多政策没有兑现。“拿着足协的文件去找财政局,财政局不认”的现象屡屡出现。

记者调研发现,发展较好的地方足协一般都拥有优质资产,包括平台公司、物业或基地等,运营资产的收入能在很大程度上提升足协的造血功能。

按照国有资产管理规定,体育局足管中心的资产无法直接划拨给地方足协,目前多是签订合同采取无偿交予足协使用的管理模式,各地情况差别较大。多地足协表示,希望能出台更明确的“脱钩”后的资产管理办法。

除了配置资产,俱乐部“开源”的方式还包括设立专项基金。北京市足协常务副主席兼秘书长刘军建议,发挥国务院足球改革发展部际联席会议制度的统领作用,制定区域性专业资金保障政策;对完全脱钩的城市设立足球发展专项扶持资金。

一些受访者表示,一些地方政府官员对“足改方案”认识不足,不能对足球改革给予足够支持。广州市足协是全国最早脱钩的地方足协,主席谢志光表示,足协开展工作时也会遇到一些不被承认的情况,比如和某些政府部门对接时,对方会要求我们先找体育局。

“以前我们搞比赛报到公安局,必须通过体育局,现在好了一些,可以直接报了。但是还有一些部门要求必须通过体育局,多了一道流程,时间又长了一些。”据记者了解,这种情况不是个别现象。

大连市足协负责人认为,我国社会治理方面长期以来比较弱,所以地方足协“脱钩”后以社团法人身份开展工作困难重重。

某直辖市足协负责人说:“足改最后100米比最后一公里更重要,不能宏观大刀阔斧,中观四处碰壁,微观寸步难行。”

据新华社