

文/片 记者 李静 王开智

发起人： 喜欢做 难且正确的事情

10月21日，2023中冠联赛总决赛交叉淘汰赛，陕西长安联合（彬州辉龙）在主场渭南市体育中心迎战长春申华。这一天，张威没有到场，但他一直在焦急等待着比赛结果。

2022年赛季结束后，由于股改停滞，陕西长安竞技足球俱乐部曾面临生死存亡时刻。这时，俱乐部找到经营互联网公司的张威。张威发现，国外很多足球俱乐部都是通过会员制进行商业化运营。“我想尝试一下，在中国有没有实现的可能。”

张威提出，用提前售卖套票和会员名额的方法，寻求陕西球迷的力量来缓解财务困境，通过联赛准入。1月30日，陕西长安竞技推出俱乐部“创始终身会员身份”，仅10天就有9300名球迷购买。张威坦陈，“这一次搞的会员制，实际上不算真正的会员制。”

3月30日，陕西长安竞技未能通过2023赛季中国足球协会职业联赛准入。3月29日，陕西长安竞技宣布解散，终身会员与套票相关款项尽快退还球迷。俱乐部发布长文的最后说道，“也期待我们在未来某个时刻可以重逢相遇。”

张威称自己是积极乐观的建设者，他没有就此放弃。“我本身就是球迷，很想救这个球队；再者，陕西球迷的热情打动了我；还有，我喜欢做难且正确的事情。”他将目光投向陕西省足协推荐的2023中冠参赛队——彬州辉龙。张威想通过收购彬州辉龙，用其中冠参赛资格来让“陕西队西北狼”实现“重生”。

很快，重逢的时刻来了。5月20日，陕西长安联合俱乐部成立。第一次会员制虽然没有成功，但引发了张威对会员制俱乐部的思考。他说：“第一次会员制后，如果动用资金可能会解决欠薪的问题，但即使这样，俱乐部的生存压力还是很大。”这就是他想做真正的会员制俱乐部的原因。

会员： 为了让球队活下来 为了有球看

在张威看来，运营会员制俱乐部与其说是自救，他更愿意称之为“陕西足球一段历史的结束，新模式的开始”。

陕西长安联合足球俱乐部，向球迷出售俱乐部会员资格，分为普通会员（会费365元/年，不限名额）、联合会员（会费1000元/年，限10000人）、参议会员（会费10000元/年，限100人）等档位，不同档位需要缴纳的会费和权益各不相同。俱乐部每年都要召开会员大会，会员在俱乐部的重大事项上有投票表决的权利。

何谓“联合”？张威解释，联合一切可以联合的力量。这样的力量，在10月21日从西安到渭南的球迷专列上可以看到。

“球迷就是大海里的每一滴水。”球迷协会的“猛狼”表示，他买了365元的会员。“一方面是拯救球队，一方面希望通过会员制能让球队良性发展。”

来自西安的张先生围着一家“创始会员”围巾。今年1月和5月，他都购买了会员。他不关心会员



胜利后，黄盛华（右四）带着球队走向球迷。

试水会员制，陕西长安联合能否破局

作为第一个吃螃蟹的，给国内很多足球俱乐部提供了新思路

什么是中国足球俱乐部该有的样子？

在10月21日的中冠联赛总决赛交叉淘汰赛中，陕西长安联合（彬州辉龙）闯入冲乙最后决战。这给了陕西长安联合足球俱乐部更大的信心。距离俱乐部成立已经有5个月时间，它独特的运营模式持续引发关注。未来中国足球的职业化道路面向何方？陕西长安联合足球俱乐部正在尝试书写一种新的答案。至于成绩如何，还需要时间来验证。

制是什么，也不知道能否成功，“只要陕西有球队，我们陕西人就支持”。

由于平时在外地上班，李先生和朋友到现场看球赛的机会不多。李先生买了1000元的会员，“很多外地球迷来不了现场，但也买了10000元的会员，这说明球迷具有向心力。球迷很重要，但俱乐部还是要能够自身造血”。

在球迷专列上，一行4位老人格外引人注目。李奶奶今年70岁，看球赛已经30多年。火车向前奔驰，青春呼啸而过。她回忆道，“过去看球赛的女子少，基本上全是男子，坐在男人堆里看球赛，别人都笑话你。他们爱说啥说啥，我还是跟朋友一起看。”她加入会员的原因很简单，“为了让球队活下来，为了有球看。”

同行的闫先生祖孙三代都是球迷，家里买了8个会员。闫先生回忆起陕西足球的历史感慨道，就像坐过山车一样。“现在陕西没有一个顶级球队，我们心里难受得很。”谈起会员制，他表示，“这肯定是个先例，希望这个先例能够成功。”

在这场中冠联赛的现场，上座近3万人。这个数字即使放在中超联赛也难以达到。近3万个声音在看台上喊着“陕西队，西北狼”。

俱乐部： 从“输血”到“造血” 稳定是第一位的

下半场比赛，以1:1结束。点球大战时，赛场边的黄盛华紧张到无法呼吸。

就在9月份，一则人事更替在足球俱乐部间掀起风声。黄盛华任陕西长安联合足球俱乐部有限公司董事长，免去原董事长、总经理张威的职务。黄盛华还有一个身份标签，那就是曾任中超原广州富力（广州城）足球俱乐部董事长。

对于这次人事更替，黄盛华和张威都表示，是一场机缘巧合。

实际上，陕西长安联合俱乐部成立后，以“一平两负”开局。张威难以接受这样的结果。“我就反思自己做错了什么。我们需要专业团队来管理，我不想成为别人说的只是做了一个网红俱乐部，我想继续深耕这个行业。”

有报道称，一家名为秦英体育的公司，与陕西长安联合正式签约，增资1000万元，用于俱乐部发展。而黄盛华的另一个身份正是秦英体育总经理。目前，秦英将占据俱乐部65%的股权，球迷占35%。张威知道，俱乐部以后会面临企业和会员的权衡问

对话长安联合发起人：球迷就是俱乐部主人

记者 李静 王开智

作为国内首个非营利会员制足球俱乐部，陕西长安联合正在尝试一种全新的运营模式。对此，齐鲁晚报·齐鲁壹点记者专访了发起人张威。

记者：最初设想的是完全属于球迷的会员制俱乐部吗？

张威：其实最初设想的是，一部分属于球迷，一部分考虑投资人。第一，我们看到德国一些俱乐部也是积极地拥抱资本进来。第二，在当下的情况，让一个俱乐部活得更好，需要引入外部投资。未来随着中国足球联赛价值增强，可能会

出现完全由球迷持有股权的俱乐部。这没有必要教条。怎么能让俱乐部长期生存，让球迷有球看，让球迷有参与感，同时保证球迷的权益，这些都是可以灵活调整的。

记者：会员制发布后，球队的运营理念有哪些变化？是否有不同于目前中国俱乐部的特别细节和规则？

张威：球迷就是俱乐部的主人，球迷参与感很强，一般比较重要的事项都会让球迷参与投票。特别之处就是，会议制度是核心，需要定期召开会员大会。我们有三会一层，董事会、股东会、监事会以及管理层，来对俱乐部进行管理。

题。但在在他看来，当下的主要矛盾是“冲乙”。黄盛华则表示，“决策会听取会员的意见，问题都会解决。”

黄盛华坦言，自己也是第一次运营会员制俱乐部。“会员一票否决制是最特殊的规则，不再由某一个人去决定所有事情。”此外，黄盛华表示，会员制俱乐部有会员托底，不再是完全依赖某个投资人“输血”，管理团队就可以更好地做运营，让俱乐部具备造血功能。

俱乐部无论是工作人员还是球员，保留了大部分长安竞技的班底。对于球员马晓磊来说，“会员制后，还是一如既往，该训练训练，该比赛比赛。”球员想要见证的，是一家中国式的会员制俱乐部。在马晓磊看来，俱乐部的稳定是第一位的。

业内人士： 一次全新尝试 还需要时间来验证

点球大战结束，长安联合淘汰对手，闯入冲乙最后决战。黄盛华哭了。

接手俱乐部后，黄盛华承担着各方压力，“这场球，承载了太多陕西球迷的梦想和寄托。他们年复一年地期待，却又失望而归。我实在不想让陕西球迷再等一年，不想再辜负他们。”

对于这样的模式，质疑声不少。黄盛华回应，“我们没有必要在正确的方向上，去顾及所有人的观点。”

在张威的计划里，未来俱乐部的股权结构将是一个NGO（非营利组织）的模式。陕西长安联合足球俱乐部未来的方向，是一家在民政部门注册的机构，100%持有俱乐部股权，完成非营利社会化改造，持股者是陕西全体球迷，这个非营利组织也就代表了陕西球迷。而在本质上，俱乐部是一个慈善机构，进行的是社会公益事业。黄盛华表示，明年将继续开放会员，并且会对票价、规则、服务等更加细化。他说：“未来会无限接近于德甲的50+1的那种运营模式，就是51%是由球迷持有，49%由其他人持有。”

业内资深人士表示，中国足球从1994年正式进入职业化时代。这三十年来，陕西足球三次失去了自己的主队。陕西球迷需要自己的球队，这也是他们有如此大热情的原因。但是光有朴素的球迷热情是不够的，还需要专业的运营才能让俱乐部更好地生存。

近十年，解散的中国职业足球俱乐部数量不小，最近这三年尤其甚。他分析，“这些解散的足球俱乐部命运几乎相同，就是背后的投资公司没钱了。陕西长安联合是第一个吃螃蟹的，会员制足球俱乐部提供了一种新思路。未来能否成功，还需要时间来验证。”

足球是圆的，一切皆有可能。“黄盛华们”相信着。