



英格兰足球超级联盟研究及对我国职业足球发展的启示

李 状

摘 要: 英国作为现代足球的发源地,一直是世界足球强国。英超联盟是英国足球产业的中流砥柱,在英国体育事业中发挥着举足轻重的作用。通过对英超联盟的组织结构、产权框架与经营手段的研究,反思中国职业足球存在的“管办不分”“产权不清”以及“管理混乱”等问题,体现在中超联赛上就是组织结构的不完善与商业开发能力的严重不足。为了解决这些问题,结合中国自身实际,提出从加强联赛理事会建设与促进中超公司发展这两个角度寻找一条适合中国足球发展的道路。

关键词: 足球;分配制度;英超联赛;中超联赛;体育自治

中图分类号:G80-05 文献标志码:A 文章编号:1006-1207(2017)06-0022-07
DOI:10.12064/ssr.20170604

Study on FA Premier League and the Enlightenment to Chinese Football

LI Zhuang

(Soochu University, Suzhou 215006, China)

Abstract: As the birthplace of modern football, Britain is one of the world football powers. FA Premier League is the mainstay of the British football industry and plays a pivotal role in the development of British sports. Through the study on FA Premier League's organizational structure, property rights framework and management means, the article reviews the problems of the Chinese professional football such as no boundary between management and operation, unclear property rights, management confusion, etc. Those problems can be seen in the imperfect structure and deficient business development power of the Chinese Football Association Super League. In order to find a solution, the paper tries to seek a path suitable for the development of Chinese football from the two aspects of promoting the construction of the League Council and enhancing the development of CSL (Chinese Football Association Super League Co., Ltd) according to the reality of China.

Key Words: football; distribution system; FA Premier League; Chinese Football Association Super League; sports autonomy

1 研究目的

《体育发展“十三五”规划》要求:完善职业体育的政策制度体系,扩大职业体育社会参与,鼓励发展职业联盟,逐步提高职业体育的成熟度和规范化水平。在“十三五”规划的号召下,我国足球改革取得了一定的成绩。但是,“管办不分”、职业化水平较低等问题依然没有得到解决。

我国职业足球起步较晚,在赛事管理方面欠缺

经验,在现有状态下,我们需要向西方国家学习。在当今世界,发展最为成熟的联赛当属英格兰足球超级联赛(Premier League,简称“英超联赛”)。它在英格兰足球超级联盟(简称“英超联盟”)的运营下,发展成世界上最为成功的职业联赛。在体育自治原则下,英超联盟对英超联赛拥有独立的产权,形成了完善的运行模式和管理机制。另外,英超联盟独立于英格兰足球总会(以下简称英足总),双方在各自领域发挥职能,积极配合,共同推动英超联赛的发展。

收稿日期:2017-09-26

基金项目:2016年度国家社会科学基金重大项目(16ZDA225)阶段性研究成果。

作者简介:李状,男,在读硕士研究生。主要研究方向:法律。E-mail:m18896926682@163.com。

作者单位:苏州大学 王健法学院,江苏 苏州 215006。



管理混乱、产权不清是中国足球协会超级联赛(Chinese Football Association Super League,简称“中超联赛”)面临的最大问题,这也是中国足球的缩影。为了更好地管理中超联赛,我国应当从管理模式、产权框架、联盟权能等角度入手,向英超联盟学习。在今后的建设中,我国可以尝试采用体育自治原则^[1],完善法人治理结构,尊重经济发展规律,建立起更为完备的市场开发、利润分配以及纠纷解决制度,加速足球产业发展。

2 英超联盟

英格兰足球超级联盟全称是“足球协会超级联赛有限公司”(The Football Association Premier League limited,以下简称英超联盟),是一家由英超联赛各个俱乐部的代表所组成的、通过民主协商的方式对英超联赛进行经营和管理的有限责任公司。英超联盟是英国足球产业发展的中流砥柱^[2]。

英超联盟是由英超联赛各家俱乐部组成的营利性法人,在诞生之后,迅速控制了联赛的产权、财务监督权以及商业开发权。为了保护各俱乐部的利益,联盟代表20家俱乐部与赞助商展开整体谈判,避免俱乐部间贫富差距的扩大^[3]。在财务上,联盟聘请著名的德勤会计师事务所进行年度财务的审计工作,并于2002年开始公开年度会计报告^[4]。与此同时,联盟采取透明公开的财务制度,在每个赛季结束后,出版年度会计报告。这一系列措施使联盟获得良好口碑的同时,掌握了联赛控制权。

2.1 组织结构

英超联盟的决策机构是股东大会,由20家俱乐部选举的代表组成,这就实现了联盟利益与俱乐部利益的一体化,最大限度地保证了俱乐部的利益。联盟商业合同的签订以及规则改变,都要经过2/3以上的股东同意才可生效^[5]。英足总作为联盟的特殊股东,只在主席和首席执行官的任免等重要问题上享有一票否决权。并且只有当联盟的决议违背了英足总的章程以及法律法规时,英足总才行使一票否决权^[6]。因为英超联盟在举行会议之前,都与英足总进行磋商,因此,英足总迄今为止从未行使过这一权利。另外,英超联盟设有1名主席,由选举产生,获得14张以上选票可当选,经英足总同意后就职。

英超联盟采取现代企业管理制度,设有非常设机构与常设机构。非常设机构是联盟的决策机构,包括股东大会以及市场开发委员会、财务委员会、联赛委员会、法律委员会。董事会聘任首席执行官经营联

赛,管理下属机构。常设办事机构下属两大部门——足球部与商务部,负责执行股东大会的决议^[7]。

足球部主要负责球员的注册、裁判的考察、赛程的安排以及青少年球员培养等工作。足球部的工作人员都是了解足球运动规律、有着丰富的足球产业管理经验的专家,运用专业技能科学地管理英超联盟。商务部则主要负责产品开发、市场营销、转播权与赞助权的谈判等事项。部门工作人员既懂足球又懂经营,他们运用先进的管理学、经济学知识为联盟的商务开发出谋划策。英超联赛成立之初,在商务部的运作下,联盟得到了传媒大亨默多克的支持。在默多克的帮助下,联盟得到了英国天空电视台3.4亿英镑的转播合同。这是英超联盟的第一桶金,为今后的发展奠定了基础。同时,为了辅助两大部门的工作,联盟另设有财务部、法律部以及公共关系部。这些部门的工作人员各司其职,发挥各自特长,为商务部与足球部提供了援助。

英超联盟整体的营销不影响20家俱乐部的经营,每家俱乐部都拥有独立的经营权利。各俱乐部都拥有很大的经营空间,可通过竞争的方式,获取更大的利益。联盟与俱乐部作为利益共同体,所获得的收益最终通过合理的制度进行分配。这种经营模式不仅在一定程度上保护了较为弱小的俱乐部,而且对维护职业体育内部秩序起到了重要作用。

英格兰由于职业足球发展较早,导致英超俱乐部与欧洲其他联赛的俱乐部在组织结构上存在很大不同。英格兰沿用“经理负责制”,教练除了执教一线队之外,还需要参与青少年的培养以及球员转会等工作,即教练同时扮演着球队总经理的角色。在这一制度下,主教练的权力是巨大的,部分俱乐部也在这种制度下取得了成功。以曼联为例,老爵爷弗格森在曼联享有绝对权力,一手将曼联打造成英超历史上最成功的俱乐部。但在弗格森退休后,曼联的成绩一落千丈。这体现出了“经理负责制”的弊端:一旦主教练离职,俱乐部内部将产生巨大的变动,常常伴随着球队成绩下滑等问题。在欧洲其他联赛,主教练只负责执教球队,评价一名主教练的唯一标准就是战绩,球队其他事务的管理交由其他部门负责。从今天来看,各部门分工明确、各司其职的管理模式更加符合足球发展规律,因此,英超俱乐部纷纷进行效仿。

2.2 经营

2.2.1 市场开发

英超联盟的市场开发是指联盟以整体的形式与



其他商业机构进行谈判,从事企业经营活动^[8]。联盟主要负责主要产品的特许经营权与英超联赛的电视转播权。联盟层面的营销将会提高每家俱乐部的福利,一家俱乐部收益的增加不会导致其他俱乐部利润的降低。在英超的发展历史上,英超联盟维护俱乐部的整体利益的案例是拒绝传媒大亨默多克入主曼联俱乐部。默多克拥有一家规模巨大的传媒公司,当他成为一家俱乐部的老板之后,会造成电视转播权垄断的局面,可能导致许多中小俱乐部破产。由于联盟是由各家俱乐部组成的,为了从民主的角度保证英超的健康发展,豪门俱乐部必须与中小型俱乐部分享同样的权利。联盟的市场开发使得俱乐部从追求个体的利益转变为追求联盟的整体利益,这一转变有利于联赛的发展。

2.2.2 利润分配

正如上文所介绍,英超联盟收入主要来源于门票、电视转播与赞助费,其他收入还包括海外的电视合同与特许经营的收入。英足总不参与这些利润的分成,联盟把所有收入全部分给20家俱乐部。

在董事会制定的分配规则中,豪门俱乐部与中小型俱乐部平等地从联盟中获得收益。以电视转播收入为例,收益总额的50%需要均等地分给20家俱乐部,25%以球队在电视转播中出现的次数作为分配标准,剩余的25%按照联赛的排名进行分配。在1999年,曼联作为在电视转播中出现次数最多的球队,分得了1088万英镑的收入;温布尔登作为出现次数最少的球队,也拿走了693万英镑。为了避免荷甲联赛的局面,电视转播之外的收入由20家俱乐部平均分配,联盟也会从中抽取一部分用于青少年的发展。

英超联盟一直努力保护中小型俱乐部的利益,因为它们联盟良性竞争环境的维护者。当竞争秩序被破坏后,收视率与商业收入都会收到影响,受害的将会是英国的足球产业^[9]。

英超联盟一直以团结闻名,从联盟的分配制度看出,20家俱乐部在地位上完全平等。所有俱乐部在任何商业决定上都要进行投票,只有超过2/3以上的俱乐部同意才能通过。英超联盟的管理者认为只有权利均衡才是保持竞争力的关键。在这种“团结”的背景下,联盟的例会上常常出现小型俱乐部强硬地反驳豪门俱乐部的现象。

英超联盟的分配制度有效地保护了弱者的权利,有利于良好的竞争秩序的维持,这也是联盟良好的协调作用的体现。在联盟的协调下,20家俱乐部统一行动,共同获得了最大的收益。

2.2.3 与英足总之间的关系

英足总对英格兰足球的发展承担监管职责。

第一,组织全国的男足、女足以及青少年赛事(例如足总杯);组织英格兰国家队集训并参加重大国际赛事(例如国际足联组织的世界杯与欧足联组织的欧洲杯)。

第二,制定足球规则以及协会章程,对球场内外与足球相关的事务进行监管。

第三,对所有与足球运动相关人士进行监督,其中包括足球运动员、裁判员、教练员以及俱乐部足球官员。

第四,对英格兰的一切足球赛事进行审批,包括联赛以及其他赛事。

第五,建立完善的全国竞赛体系,在足球运动的民间推广过程中发挥积极作用,充分地推动英格兰足球的发展,使更多公众参与到足球运动之中。

总体来说,英超联盟独立于英足总,双方处于对等地位。同时,英足总作为英超联盟的一名特殊股东,对英超联盟许多领域的决议具有一票否决权,这些领域包括:英超联盟公司股票的发行、目标的制定;联盟名称的确定;俱乐部加入英超联盟以及参加足总杯的资格认定;英足总章程的制定;决策的贯彻执行;主席以及行政总裁的委任。其他领域的事务,由联盟主席与行政总裁组建的董事会管理,英足总无权进行干涉^[10]。

3 中超联赛现阶段存在的问题

中超联赛的兴旺发达,离不开英超联盟的管理。近年来,我国职业足球的发展已经取得了一定的进步。但是,相比较为成熟的职业联赛,中超联赛依然存在着一些问题,主要表现在组织结构建设与商业开发上。因此,为了促进中国职业足球的发展,有必要对中超联赛存在的问题进行剖析。

3.1 组织结构上,权力过度集中

从联赛的组织结构来看,中超联赛依然处于运行模式的初级阶段。中国足协在进行国家队管理的同时,还兼顾着中超联赛的运营。这无疑给中国足协带来了巨大的压力。同时,从管理效果来看,中国足协对国家队与职业联赛的经营都没有达到预期的水平。因此,足协应当考虑将部分权力交还给市场,使用市场的力量进行职业联赛的管理。

虽然中国足协已经脱钩于国家体育总局,但不可否认的是足协依然掌握着部分的行政权力,“管办分离”并没有完全实现。中国足协在职业足球的发展



过程中占据着重要地位。职业足球一旦掺杂了过多的行政因素,会使俱乐部失去独立性与自主性。从职业足球的发展趋势来看,中国足协在中超联赛的运营上,应当扮演引导者、监督者的角色,而非一个直接参与者。进一步捋清中超联赛的组织结构关系有利于中国职业足球的发展。

在构建中超联赛的组织结构过程中,我们可以参考英超联盟。通过对英超联盟的分析,可以发现:英超联赛的管理不需要行政力量的干预,职业联赛的经营管理权已经完全授予英超联盟。但是我国与英国的国情不同,我国市场经济还不够发达,因此,对于英国的经验,不可完全照搬。中超联赛的组织结构建设,应当在保证中国足协占据主导地位的前提下,将部分权利转移给职业管理团队。

3.2 商业开发上,盈利能力薄弱

从联赛的商业开发来看,整个中超联赛都缺少一种持续稳定的盈利方式。一般来说,职业足球的主要收入来源包括广告、赞助商投资以及电视转播权的出售。许多赞助商为了宣传企业,提高品牌的知名度与公信力,最终获取商业利益,不惜花费重金投资职业足球。职业俱乐部则凭借自身的知名度以及足球的号召力,积极吸引投资。在商业运作上,职业俱乐部与赞助商形成了良好的互动,两者实现了双赢。总之,一个好的商业开发模式将会带来巨大的经济效益。

目前,中超联赛的商业开发尚不成熟,盈利能力相对薄弱,主要体现在我国足球赛事赞助领域的混乱。许多职业俱乐部在获得赞助之后,并没有将广告冠名权等权利授予赞助商。在司法实践中,赞助商与俱乐部之间发生纠纷的案例,不胜枚举,以上海东部软件园公司(以下简称“东部公司”)与上海申花俱乐部(以下简称“申花俱乐部”)之间的纠纷为例^[11]。2001年,东部公司与申花俱乐部签订了《托普集团冠名上海申花足球队协议》。根据协议,东部公司向申花俱乐部提供赞助费用后,可以获得广告冠名权。但是,在东部公司付款之后,申花俱乐部并未及时履行合同义务,没有将车身广告、电视直播广告等提供给东部公司。并且,申花俱乐部在合同期间单方面撕毁合约,导致东部公司冠名的球队不复存在。基于此,东部公司将申花俱乐部诉至法院,要求其承担违约责任,并赔偿损失^[12]。

法院经审理认为,双方签订的体育赞助合同是在双方真实的意思表示下签订的,属于有效合同。因此,申花俱乐部没有履行合同义务,向东部公司提供

车身广告与电视直播广告,此行为已经构成了合同违约。因此,法院判定上海申花俱乐部承担违约责任,按照实际冠名天数赔偿东部公司的广告冠名费。这个案件虽然以赞助商胜诉结案,东部公司也获得了赔偿,但是依然反映出:职业俱乐部还未意识到体育赞助的重要性^[13]。类似问题并没有在中超联赛日后的发展中得到解决。2015年,广州恒大淘宝俱乐部私自更换胸前赞助广告,侵犯了东风日产公司的利益。虽然,恒大俱乐部主动承担违约责任,支付违约金,但是,广州恒大淘宝俱乐部因为这种违约行为带来的收入远远高于其支付的违约费用。如果所有俱乐部都效仿广州恒大淘宝俱乐部的行为,这将给中超联赛的管理增加很大的难度。由此可见,真正的组建起一个成熟的职业联赛,我们还有很长的路要走。

另外,中超联赛的新政策导致电视转播权的价格降低。2016年,北京体奥动力公司以5年80亿的价格购买了中超联赛的电视转播权。但是2017年7月,北京体奥动力公司决定暂缓支付版权费6亿元,并希望将5年的年限修改为10年,原因是北京体奥动力公司认为中超联赛出台的一系列新政策将会使其商业价值降低。

为了加强后备人才的培养,中国足协出台新政:本赛季中超各队每场比赛须至少有一名23岁以下国内球员首发,上场外援数量减至3人次。在新政下,联赛的上座率以及观众数量都大幅度下降,影响了联赛的商业价值。体奥动力公司认为:联赛主办方在没有提前通知的情况下,擅自出台新政策,在一定程度上侵犯了体奥动力公司的权利。于是,体奥动力公司希望通过重新签约的方式进行维权。面对体奥动力公司重新签约的要求,联赛主办方没有作出让步,双方间的合作有可能就此结束^[14]。

在我国职业足球发展史上,并非第一次发生这种纠纷。2002年,百事可乐购买了甲A联赛的电视转播权,但是当年甲A联赛居然出现了前六轮没有电视转播的现象。为此,赛事主办方与百事可乐公司发生了法律纠纷。目前,我国正在进行职业足球改革,许多问题已经得到了解决。但是在观念上,依然将提高国家队的成绩视为发展足球的最终目标。相比之下,足球从业者忽视了中超联赛商业价值的提升。

通过以上两个案例的分析,可以得出结论:相关法律法规不健全与观念上的不重视是中超联赛盈利能力较弱的主要原因。因此,为了提高联赛的盈利能力,应当加快关于体育产业的立法进程,使用严格的法律法规规范体育领域的商业行为;同时,足球从业者应当调整自己的观念,不仅重视国家队成绩,也要



关注职业联赛的发展。

我国目前处在足球改革的重要阶段,其中,促进职业足球的发展是改革的重要内容。中超联赛是我国最高级别的职业足球联赛,对于它的改革势在必行。中超联赛存在的主要问题是权力过度集中与盈利能力不足。针对这些问题,我们可以在结合基本国情的基础上,学习英超联盟的先进经验,促进中超联赛的发展。

4 英超联盟对我国的启示

组建独立于足协与政府、按照市场规律经营足球产业的自治组织是英国足球成功的秘诀,也是对我国足球发展最大的启示。在我国足球领域,职业联赛理事会负责联赛相关事宜,如联赛的发展规划、运行管理、商务开发、日常事务的处理;中超公司在理事会的宏观指导下,负责职业联赛的市场开发。它们在职业足球发展中将发挥重要作用。为了更好地发展职业足球,我国应当赋予职业联赛理事会与中超公司一定的经营自主权。

但是我国足球职业化发展水平远远落后于英国,我们不应完全模仿英国模式去管理中国足球。如果将职业足球的发展完全交给市场,虽然短时间内会刺激足球产业的迅速发展,例如,为了刺激球票市场,俱乐部花费高薪聘请外援,增加球队的竞争力,但是这势必会压缩国内球员的上场时间,不利于国内球员的发展。另外,在不受监督的情况下,资本大量进入足球市场,可能会造成贪污、赌球等不法行为卷土重来。因此,在我国发展职业足球,应当赋予各组织一定的自主权,但这种权利应当受到监督。

根据以上对中超联赛目前存在问题的分析,我们得出组织结构不完善与商业开发能力不足是困扰中超联赛发展的两大主要问题。为了使中超联赛走出困境,我们可以从加强联赛理事会建设与促进中超公司发展这两个角度出发解决问题。

4.1 针对组织结构问题,加强联赛理事会建设

职业足球改革进程中,俱乐部与足协存在利益博弈。足协通过采取与国家体育行政部门脱钩等一系列有力措施,使自己在俱乐部的对抗中占得先机。但由于国家政策的鼓舞,俱乐部的实力也在不断加强,同时将职业联赛理事会定位为独立于足协、代表俱乐部利益的社团法人,使俱乐部更有实力与足协进行博弈。这种平衡的局面有利于足球改革的顺利进行。

2012年2月《中国足球职业联赛管办分离改革

方案(试行)》的出台,标志着职业联赛理事会的成立。职业联赛理事会是隶属于中国足协的社团法人,由足协自上而下组建起来。《中国足球职业联赛管办分离改革方案(试行)》规定了联赛理事会主要的工作任务,主要包括:规划联赛的未来发展、处理日常事务;接受中国足协的领导;从专项监管层面,对中超公司进行业务指导。

2015年3月颁布的《中国足球改革发展总体方案》重新确定了职业联赛理事会的地位。联赛理事会开始独立于中国足协,负责中超联赛、中国足球协会甲级联赛与中国足球协会乙级联赛体系的构建,科学地管理职业联赛。我们应当在现有的基础上进行改革,加强联赛理事会建设,争取解决中超联赛中存在的组织结构问题。

4.1.1 职业理事会将适用法人治理结构

职业理事会成为独立的社团法人之后,需要形成决策、监督、执行相互制衡的法人治理结构:决策层由中超、中甲、中乙俱乐部代表构成,为中国职业联赛体系的构建出谋划策;执行层则应当设置相应的职能部门,如市场开发部、公共关系部、财务部、安保部等;监督层可由足协人员担任,对职业理事会的相关行为进行内部监督,但不得直接参与管理^[5]。

为了获得中国足协资金与技术上的支持,职业联赛理事会应当加强与足协的合作。在另一个层面上,为了防止职业联赛理事会经营权的不断扩张,足协可以出台政策限制其经营权。职业联赛理事会在不断完善自身内部建设的同时,从外部对它的经营管理行为进行限制,最终建立起适合中国足球发展的法人治理结构。

4.1.2 将理事会发展为管理和经营联赛的相对独立组织

在形成权责分明的法人治理结构之后,联赛理事应当加速成长为具有经营管理能力的独立组织。在今后的联赛发展中,足协只提供必要的技术和服务支持,以及负责联赛的行业规范与监管。在这样的管理模式下,理事会成为一个相对独立的社团法人,为建立中国职业足球联盟打下坚实基础。

另外,中国足协有两大子公司——福特宝公司与中超公司。理顺与两大子公司之间的关系也是职业理事会的重要职责之一。

职业联赛理事会结合目前的形势,希望福特宝公司的业务重点放在国家队的赞助、媒体版权的销售以及足协的市场开发上,并将获得的收入合理分配给其他领域,如校园足球、社会足球等,为足球的



发展奠定经济基础。

中超公司则在职业联赛理事会的宏观指导下,负责如无形资产的开发、俱乐部特许商品的买卖与联赛媒体版权的销售等具体工作。在经过一系列的改革后,中超公司将实现股权的重新配置,足协将不再是中超公司最大的股东。中超公司的利润分配权将由理事会与足协共同享有。

理事会在建立起法人治理结构之后,将拥有更加独立的经营自主权。足协可以在提供技术与资金的基础上,对理事会进行外部监督,不得对理事会的管理行为进行直接干涉。同时,理事会以社团法人的身份与福特宝公司、中超公司展开合作,这也是理事会独立性的体现。

4.2 针对商业开发问题,促进中超公司发展

4.2.1 重置中超公司的股权结构

中超公司于2005年10月24日由国家体育总局批准成立。它是中国足协下属的一家有限责任公司,直接对公司的大股东负责,掌握联赛的无形资产。在国家体育总局的规定下,中国足协拥有中超公司36%的股份,其余64%由各俱乐部平分,每家俱乐部占股4%^[6]。《中超公司章程(草案)》刚刚出台时,外界就存在着“足协所占有的比例过高不利于中超公司发展”的声音。

《中国足球协会调整改革方案》将脱钩后的足协定位为公益性社团法人。各家俱乐部根据该方案要求足协出让36%的股份。经过一系列的改革,俱乐部的地位不断提升,中超公司的股权结构配置也开始由俱乐部与足协共同主导。中超联赛经过近几年的发展,商业价值已经今非昔比。因此,在争夺中超联赛所有权时,俱乐部与足协间发生了激烈的利益冲突。

足协作为职业联赛的创始者与组织者,一直采用行政思维对联赛进行管理。但是足协目前已经脱钩^[7],不再享有中央财政拨款的待遇,如何获得资金来源,已经是足协的一大问题。除此之外,足协还有许多问题亟待解决:国家队战绩一直不佳,已经告别了2018年俄罗斯世界杯;足协杯出现中超球队替补出战的现象,关注度不断降低,商业价值远不如中超联赛。反观中超联赛,随着电视转播权的出售以及相关产业的迅速发展,商业价值处于不断上升的阶段。因此,许多人认为:实力日益削弱的足协根据先前的不合理协议分走36%的收益是不公平的。

一般来说,缺乏资金的国家社会组织一直是政府公共服务购买的主要对象,并且政府购买公共服

务的行为都是在健全的法律制度保障下进行的。在购买公共服务的制度建设上,我国的相关机制还不尽完善。在这种情况下,足协获取资金最主要的来源依然是中超公司36%的股份。因此,足协不会轻易放弃在中超公司所占的全部股权。

在中超公司组建之时,足协依靠行政力量获得了股权。如今足协已经完成了脱钩,不再依附于行政力量的足协,一定会就中超公司的股份配置问题,与俱乐部展开新一轮谈判。俱乐部作为投资主体,他们希望掌握联赛的经营管理权,实现俱乐部整体利益最大化。此时,俱乐部可以学习英格兰足球联盟的先进经验,依靠职业联赛理事会与足协进行对抗。但是,双方矛盾的不断加深不利于中国足球的发展,只有实现双赢才是解决问题的根本途径。因此,俱乐部与足协签订一系列收入分享协议,在增加俱乐部对联赛的自主管理权的同时,保证足协获得一部分收入。

重置中超公司的股份可以从以下几个方面入手。

第一,尽快完善政府购买体育公共服务的机制建设,拥有充足经济来源的中国足协可能不再依赖中超公司股份带来的收入。

第二,足协改变原有的工作理念,提升自治能力之后,积极与中超公司与职业联赛理事会进行合作。

第三,在严格审核的基础上,扩充中超联赛球队的数量。这不仅可以稀释足协的股权,也可以为联赛带来更多的投资,满足社会资本的投资需求。

4.2.2 加强职业联赛的市场开发

中超公司形成了法人治理结构,由股东会、董事会、经理层、监事会构成,经理层下设具体执行层如赛事运行部、品牌媒介部、办公室、市场部、法务部等部门。

足协让出中超公司的股权之后,不再享有对公司事务的决策权,中超公司的股东会、董事会、监事会、经理层等各方面的人员构成由职业联赛理事会与俱乐部决定。这样的组织结构更加符合职业体育的发展规律,有效地保证了投资人的利益。

在法人治理的机构下,中超公司加强中超联赛的商务开发。而对于中甲和中乙,并没有建立专门的组织进行联赛管理。因此,可以成立专门的公司针对中甲、中乙展开运作^[8]。分别成立中超、中甲、中乙公司后,如何协调三者间的关系,为今后中国职业足球联盟建设打下基础,也是目前面临的重大问题。

中甲、中乙公司成立之后,再加上之前成立的中超公司,3家公司在理事会的宏观指导下,进行职业联赛市场开发工作。在中国职业足球联盟成立之后,



我们可以将3家公司并入联盟之中。联盟建立统一的决策机构,可以由中超、中甲、中乙俱乐部代表构成,负责整个职业联赛体系的市场开发运作,在一定程度上避免中超、中甲、中乙3个级别联赛的收入、竞争实力差距过大。

5 结论

英格兰超级联盟是一家由英格兰足球超级联赛各个俱乐部的代表所组成的有限责任公司。联盟设有决策机构——股东大会,下设市场委员会等非常设机构与足球部等常设机构,各部门各司其职、相互配合、共同发展。联盟的主要职能体现在市场开发与利润分配:在市场开发方面,在联盟的经营下,联赛获得了来自电视转播、赞助商赞助以及门票出售等多方面的收入;在利润分配上,为了保证所有俱乐部的利益,联盟采取将收入均等地分配给各家俱乐部的办法。英超联盟拥有独立于英足总的联赛所有权,但二者之间并非完全对立,联盟的各部门与英足总下属常设机构之间存在着沟通协调的关系。在英超联盟与英足总的共同管理下,英超联赛发展成世界第一大职业足球联赛,大大推动了足球产业的发展。

通过对英超联盟的组织结构、产权框架与经营手段进行研究,我们可以反思中国足球存在的“管办不分”“产权不清”以及“管理混乱”等问题。为了解决这些问题,我国可以向英国学习,积极发展我国的职业足球联盟。但由于与英国国情不同,发展职业足球将面临着更多挑战:俱乐部自身经营能力不足;足协脱钩之后,需要尽快实现自治^[19];政府如何找准自身定位,发挥政策导向作用。目前,中超联赛也面临着严重的问题,集中体现在组织结构的不完善与商业开发能力的严重不足。因此,我们在向英超联盟学习的同时,也应当结合中国自身实际,加强联赛理事会与中超公司建设,寻找出一条适合中国足球发展的道路。

参考文献:

- [1] 陈华荣.论欧盟体育自治基本原则的形成与发展[J].体育成人教育学报,2015,31(5):4-8.
- [2] 何世权,王力男,李文华.职业足球联盟制度安排与运行机制研究[J].北京体育大学学报,2009(10):4-7.

- [3] 杨铄,郑芳,丛湖平.欧洲国家职业足球产业政策研究——以英国、德国、西班牙、意大利为例[J].体育科学.2014,34(5):75-88.
- [4] Articles of The Football Association Limited.1999,www.thefa.com.
- [5] 张剑利.职业体育联盟及其相关法律研究[D].北京:北京体育大学,2004.
- [6] 张吉龙,付华.激情英超[M].北京:光明日报出版社.2005:10.
- [7] 吴东.英超联盟公司组织结构设计的研究[D].北京体育大学硕士学位论文,2008:22.
- [8] 董红刚.关系与合约:英格兰足球联赛的两种治理机制[J].武汉体育学院学报,2014(5):12-16.
- [9] Steve Redhead.Emotional Hooligan:Post-Subcultural Research and the Histories of Britain's Football Gangs. Sports and Entertainment Law Journal.Vol.5,Issue 2(2007), pp.34-48.
- [10] 石生.欧洲国家体育协会与政府的关系研究及借鉴[J].天津体育学院学报,2012,27(1):84-87.
- [11] 上海市第二中级人民法院.(2002)沪二中民四(商)初字第21号判决书.http://www.shefy.com/view.
- [12] 黄文砚.中超职业联赛可持续发展的分析与研究[J].南京体育学院学报,2008(6):34-35.
- [13] 张红华.法治视野下的职业足球管理体制变革[J].天津体育学院学报,2010(4):323-327.
- [14] 杨洋.中国足球联赛运行机制的发展[J].湖北经济学院学报(人文社会科学版),2010(9):38-39.
- [15] 谭小勇.依法治国语境下的体育行业自治路径[J].上海体育学院学报,2016,40(1):37-45.
- [16] 吴金勇,敖翔飞.中超公司:足球宪政预演[J].商务周刊,2005:9-14.
- [17] 梁伟,梁柱平,张珺.中国足球协会“双向代理人”角色定位及其对职业联赛的治理研究[J].天津体育学院学报.2014,29(6):484-488.
- [18] 中国职业足球联盟将成立[EB/OL].http://news.163.com/16/0221/03/BGAN68RK00014AED.html2016-02-21/2016-2016-02-28.
- [19] 韦深涉.西方治理理论的价值取向与理论困境[J].广西大学学报(哲学社会科学版),2007(4):80-88.

(责任编辑:陈建萍)