



反思中国足球改革

鲍明晓

摘要: 通过对我国足球改革历程的回顾, 总结改革的经验教训, 分析足球改革提供的有益启示: (1) 职业化的改革方向不应动摇; (2) 职业化改革是一个系统的制度设计; (3) 健康的财政是保持职业体育稳健发展的根本; (4) 与媒体建立战略合作伙伴关系是职业体育健康稳定发展的必备条件; (5) 职业化就是专业化, 不能推进专业化的职业化就不是真正意义上的职业化。

关键词: 足球; 改革; 历程; 教训; 启示

中图分类号: G80-05 文献标识码: A

文章编号: 1006-1207(2010)03-0015-06

Review of the Chinese Football Reform

BAO Ming-xiao

(China Institute of Sport Science, Beijing 100061, China)

Abstract: Reviewing the course of the football reform in China and summarizes the experience and lessons in the reform, the article comes to a conclusion as follows,

- The reform of professionalization should be continued;
- Professionalization reform is a systematic design;
- Healthy finance is the foundation of the stable development of professional sports;
- It is necessary to establish strategic partnership with the media for the healthy and stable development of professional sports;
- Professionalization is specialization. Professionalization should be able to promote specialization.

Key words: football; reform; course; lesson; revelation

20 世纪 90 年代以来, 我国体坛最具新闻价值的事件, 不是国球、女排, 也不是姚明、刘翔, 更不是新科的 51 枚奥运金牌的得主, 而是中国足球。足球作为我国职业化改革的先行者和突破口, 从最初的全民关注到现在的全民怒斥, 其间的演变历程、其间的教训与代价, 都是研究我国职业体育不得不解剖的“标本”。

1 足球改革的历程

足球作为 20 世纪 90 年代初期我国体育体制改革的突破口, 是我国职业体育的先行者, 其十几年的改革历程, 大致分为两个阶段: 一是毁誉参半的甲 A 10 年, 二是人人唾弃的中超 5 年。

第一阶段: 毁誉参半的甲 A 10 年, 从 1992 年初启动改革到 2003 年甲 A 落幕。1992 年小平南巡讲话发表, 中国进入了一个加速市场经济体制建设阶段。在这样的社会背景下, 体育事业如何顺应社会转型和经济转轨的大趋势, 加快自身管理体制和运行机制的改革, 被作为一项重要议程摆在了当时国家体委领导的案头。据王俊生的回忆, 启动足球改革始于 1992 年 3 月, 当时中国足协为筹备当年的全国足球工作会议, 组织力量起草了涵盖管理体制、训练、竞赛、外事、培训、宣传、财务等方面的总共 22 个文件, 其中直接反映会议主题的纲领性文件是《中国足球运动改革总体方案》。该《方案》在起草和报批的过程中, 在足球圈内, 乃至整个体委系统内都引

起了极大的争议, 质疑和批评声不断, 以至于时任国家体委主任的伍绍祖同志不得不在国家体委常委会上做出“五点说明”, 以正视听, 以示支持。这“五点说明”的内容是:

1) 足球运动是群众喜爱、全民关注的项目。李铁映同志在一个文件上批示: 足球必须搞上去, 这是全国人民的期望, 是体委和足球界的艰巨的、光荣的历史性任务。足球体制必须改革。足球的训练方法、竞赛制度、人才培养、管理方法, 要按小平同志对教育指示的三个方向’的精神来改革。

2) 足球这个项目目前没有什么精神负担了, 一穷二白。我不可能拿乒乓球、游泳做试验。

3) 20 世纪 90 年代国家体委除抓申办奥运会、抓体委系统加速改革开放外, 还要抓一些重要项目, 特别是足球, 要有一个适当的目标, 群众能看到是一步一步地在前进。

4) 足球涉及面较广, 改革的代表性比较强, 可以做一个试点, 起带头作用, 以摸索改革的经验。失败了再重来, 这样的损失是局部的。

5) 现在足球改革的外部环境很好。小平同志的南方谈话给了我们强有力的思想武器。改革开放以来, 人们的观念发生了变化, 以前提职业化、俱乐部, 会被扣上资本主义的帽子, 现在可以说不存在这个问题了。

在国家体委顺利地通过了《改革总体方案》和其他 21 个文件后, 被称为中国足球“遵义会议”的全国足球工作会

收稿日期: 2010-03-28

作者简介: 鲍明晓, 男, 研究员。主要研究方向: 体育社会科学。

作者单位: 国家体育总局体育科学研究所, 北京 100061



议,于1992年6月22~27日在北京红山口召开。此次会议的主要内容有3项:一是中央首长会见会议代表并发表重要讲话,二是在足球体制和内部机制改革这一重大问题上取得共识,三是选举新一届中国足球协会领导班子。在27日的闭幕式上伍绍祖、袁伟民分别在会议上讲话。他们详细阐述了我国足球运动改革的重要性和必要性,强调要把足球改革作为体育工作改革的突破口,明确提出足球改革的方向和必须注意的问题,对中国足球协会的工作提出了希望和要求。会议最终原则上同意了《中国足球运动改革总体方案》。

1993年上半年,中国足球协会起草了第一份职业体育文件:《中国足球俱乐部条例》。在这个条例的基础上,经过多次反复讨论修改,形成了第一份有关足球俱乐部的文件《中国足球协会俱乐部章程(草案)》,并于1993年10月18日正式公布。应该说,在起步阶段这个《章程》起到了特别重要的作用。1993年10月,中国足协在大连棒槌岛召开年度工作会议。会议以深化改革为主题,讨论和修改了中国足球10年发展规划,决定从1994年开始实行以俱乐部职业队为主的全国甲A联赛。1993年11月,中国足协开始于IMG(国际管理集团)就中国足球职业联赛冠名、商务赞助进行谈判。中国足协谈判小组由副主席许放、外事部主任张吉龙、竞赛部主任李传琪及副主任郎效农、福特宝公司总经理邵文忠和翻译郑文组成,IMG谈判小组由亚洲首席代表艾弗里和其他4位先生组成。经过3个多月的艰苦谈判,双方在联赛开赛前的1994年3月8日签署了《冠名赞助中国足球甲级队A组联赛协议书》。这份《协议书》由正文(25项75款)和4个附件构成。主要内容包括:中国足协同意联赛冠名,并在赛场悬挂两条会标横幅;提供14块场地广告;各参赛队比赛服左袖佩戴杯名标志;在秩序册上,封一、封二、中心插页、封三及封四提供给IMG使用;保证万宝路香烟等4类商品和

服务的独家广告权;保证中央电视台22轮比赛的转播;每场比赛票、证的保证;合作期5年;结束协议时,IMG有优先权,IMG支付中国足协资金120万美元,约合人民币1000万元。同年3月18日,中国足协在昆明海埂训练基地与12家甲A俱乐部、相关会员协会和体育场签署了协议。中国足协将与IMG签订协议所获全部经费的80%拨给各俱乐部和相关协会,其余20%除少量用于联赛费用外,大部分用于培养青少年和女子足球运动的发展。在与俱乐部、会员协会、体育场的协议中明确规定了各项权利和义务。

1994年4月27日,成都市人民体育场,数千只和平鸽、数万只气球飞向蓝天,近4万名观众的欢呼声与鼓乐声此起彼伏。身着五颜六色比赛服的小运动员们手擎12家俱乐部的旗帜走进了足球场,中国第一个职业体育联赛——“万宝路1994年全国足球甲A联赛”正式开赛。1994年11月,中国足协在四川成都召开会议,总结一年来的职业联赛,探讨如何在1995年再上一个台阶,会议的主基调是欢快、期盼和自信。

1995年12月,中国足协在上海召开联赛总结会,会议的主旨是深化改革,重点是健全体制和完善机制。会议还涉及了女子足球的发展等问题。

1996年11月,中国足协在广州召开会议,会议积极探讨了足球体制改革的模式。与会代表认为中国足球职业化三年,训练水平没有质的变化。

1999年3月,中国足协在青岛召开工作会议,会上王俊生作了《坚定不移地把我国足球改革推向新的发展阶段》的工作报告,提出了三大任务:继续推进协会的发展;全面加强俱乐部的建设;继续开拓市场。

2001年1月,在深圳大剧院,上任不到半年的中国足协常务副主席阎世铎宣布了联赛暂停升降级的决定。同时,在这次会议上,阎世铎经过对欧洲的英超、德甲、意甲及日本J联赛进行了考察后,正式提出了中超的初步构思。

表1 甲A 10年中发生的重大事件

Table 1 Major Incidents of the Chinese Football League Grade A in the Past 10 Years

年份	重大事件
1994	甲A联赛成功举办、引进洋外援、体能测试惹风波、周穗安事件起落、十连冠辽宁队划上句号、球员转会条例出台、大连万达夺冠
1995	足球运动管理中心成立、海埂集体上书拒绝体测、大王涛重归八一、球员转会、教练换班、商业比赛接踵而至、成都保级、辽宁降级、上海申花夺冠
1996	华南四虎比肩前行、东北军团烦事不断、韩金铭转会、大连万达重夺桂冠
1997	出走换门庭、“钱喂”寰岛来势猛、频繁换帅、国安万达创记录
1998	转会成交额不断上升、上课下课、假球、黑哨频现、国安三杆洋枪打天下、中国球员走出国门、隋波事件、王建林一怒退出足坛、辽宁重回甲A
1999	一个新霸主的诞生、两大王朝的坍塌、三个飞去飞回的故事、四位教头各领风骚、五匹洋马吃了回头草、六个关键词、七星闪耀、八场有争议的比赛、九句惊人之语、十个下课的主教练、鲁能泰山双冠王、渝沈假球案
2000	阎世铎掌权中国足协、大连足球五度称雄甲A、足协腹被背受敌、留洋风暴愈刮愈猛、延边足球降下大旗、西部足球群雄并起、车祸 猝死 灾难不断、足协推出休克疗法、南教头大举登陆
2001	球市全面萎靡、海狮申花易帜、吉利把足协告上法庭、足协更改联赛赛程、足协发布国脚留洋禁令、马科斯妻子被殴、金德四球员命案、大连八年六夺冠
2002	“德比”大战、联赛持续低迷、大连队七夺联赛冠军、西安球迷骚乱、周宁竖中指事件、山东王超伤妻案、百事可乐釜底抽薪、千夫所指“实德系”、龚建平为“黑哨”买单、转会摘牌下岗、英超三人组
2003	非典影响联赛被迫推迟、澳彩为甲A开盘、八一撤编、“曲张官司”开庭、大连实德四大皆空、老彼得饮恨现代、辽足回归、纠纷惊动国际足联、金德整风狂炒教练、申花获得“缩水”冠军、重庆力帆“自杀未遂”



2003年8月,中国足协在河北香河召开第二次全国足球代表大会,这是继1979年以后,时隔24年召开的又一次全会,会上通过了新的《中国足球十年规划》。

同时,根据中国网(China.com.cn)“甲A十年风云录”对10年联赛中发生的重大事件的记载和梳理(见表1),我们大致也可以看出,甲A10年是一个高开低走、问题逐渐暴露、矛盾不断积累的过程,客观地说,这期间我们既收获了体制上的突破,也取得扩大足球项目社会基础和市场基础的实绩,但同时,我们也遇到了一系列前所未见、前所未有的矛盾和问题,中国职业足球在甲A 10年的后期进入了一个迷茫期。

第二阶段:人人唾弃的中超五年,从2004年“中超”成立至今。当2003年甲A 10年的大幕落下后,随之开启的是被阎世铎寄予厚望的“中超”。“中超”的构想始于阎世铎入主足协的2000年,正式开赛于2004年,共有14支俱乐部队参赛(大部分俱乐部为民营企业或私企所有),联赛以主客场双循环的方式进行,全赛季26轮比赛,182场比赛,并实施升降级。

然而,事与愿违,这个被体育总局和中国足协视为开创中国足球新纪元的重大改革举措,在创世元年就沦落到了一个“怎一个乱字了得”的地步。观众锐减、球市凋敝、联赛收入大幅下滑,而比这些更为严重的是,新联赛有涉毒的、有参赌的、有罢赛的、有打架的、有吹黑哨的、有打假球的,“中超”变成了“众嘲”。在中超元年诸多的混乱中,因国安退赛而引发的“G7革命”,是一个不得不提的重要事件。

所谓的“G7革命”是指,由北京国安罢赛所引起的以大连实德、北京国安为首的七家俱乐部投资人在中超元年揭竿而起,发动了以“政企分开、管办分离”为主要目标的足球改革。“G7”联盟包括上海中远、青岛颐中、深圳健力宝、四川冠城、北京国安、大连实德与辽宁。事件的大体经过是:

2004年10月2日沈阳金德主场对北京现代的比赛因为主裁周伟新判罚点球,引发罢赛。比赛在中断12'28"之后,周伟新宣布比赛结束,成为后来G7革命的导火索。

10月4日国安召开发布会,针对球队遭遇的裁判不公表示抗争决心。

10月14日国足客场负科威特,中国足协对北京国安做出“罚款人民币30万元、判当场比赛北京现代队0比3负、扣除3分的处罚决定。当晚,徐明带头声援国安。

10月17日由大连实德集团总裁徐明牵头,制定出13个文件,涉及到9项实质性内容的“中国足球”革命方案当晚正式出炉!

10月18日中超联赛委员会全体会议于当天下午3点半在北京大宝饭店举行,会上北京国安足球俱乐部总经理杨祖武表示:中国足协必须向全国球迷道歉!

10月19日包括徐明、张曙光等在内的六家中超俱乐部高层来到国安宾馆召开会议,阎世铎和郎效农、董华到场与之沟通。

10月23日大连实德、北京国安等7家中超俱乐部汇聚香河“天下第一城”召开了第一次投资人会议。

10月24日大连实德主场对沈阳金德的比赛中,陈涛在下半场第39分钟追平比分,大连球员认为手球在先,实德对裁判的不作为极度愤怒,比赛因而中止了35 min。

10月26日中国足协与投资人在大宝饭店二楼会议室进行,中超执委会初定4点意见。当晚的中国足协通气会中,公布了暂停降级的决定。

10月27日中国足协公布了对大连队的处罚决定,实德被罚款人民币30万元;判连沈之战大连实德队0比3告负,同时扣除积分6分。

此后G7联盟虽然也曾经尝试发起二次革命,并在11月9日齐聚广州番禺的长隆酒店召开中超俱乐部投资人联系会议第二次会议,但终究未能再造成重大影响。

整体上看,尽管所谓的“中超革命”闹的沸沸扬扬,但无论是体制还是运作机制都并未因此产生实质性的变革。“中超”不仅没有因此变得更好,而是变得越来越糟。

2005年联赛因无法获得冠名赞助商的青睐,中超出现了“裸奔”的窘境,这是自甲A联赛成立以来,联赛第一次失去最大的经济来源,联赛的财政状况急剧恶化。同时,联赛观众的上座率也随之急剧下降,最少的场次只有不到2 000人。更糟的是2004-2006的3个赛季,CCTV5没有实况转播任何中超比赛,中超联赛的传播价值快速下滑,赞助商因得不到理想的商业回报,对联赛商业价值的评估不断下调,继续赞助联赛的愿望锐减。与联赛财政状况不断恶化相对应和关联的是,劳资纠纷不断出现,假球、黑哨、赌球现象屡屡曝光,俱乐部投资人对联赛未来不抱希望,球队转让、退出的传闻不断。中超联赛在起步建设阶段就处于风雨飘摇之中。

然而,真正让球迷、媒体、赞助商和政府有关部门感到愤怒和失望的是,中超联赛成立以来,国家队的成绩却在每况愈下,急速下跌。自中超元年国家队凭主场之利取得亚洲杯亚军之后,国家队的成绩一路下滑,我们不仅失去2006年德国世界杯和2010年南非世界杯的出线权,国家队在国际足联的排名也由2004年10月份的世界第49位、亚洲第8位,滑到2006年8月份的历史最差,第103位。2008年国家队在失去南非世界杯出线权后,在国际足联的排名再一次一路下滑,已由6月份的79位、7月份的83位,滑到8月份的世界第97位、亚洲第12位,并且由于未来国家队没有什么正式的国际比赛可赛,排名再次跌出百名之外的机率很大。在2008年的北京奥运会上,中国足球再一次让世界人民都震惊、让全国人民愤怒,51枚金牌的体坛巨人却因为“第一运动”的跛脚而显得有些蹒跚和踉跄。于是,“谢亚龙下课”成了北京奥运会上独特的啦啦队歌,“中国足球”“中国足协”“谢亚龙”“叉腰肌”成了全民恶搞的对象。中国足球既然不能为国争光,那么拿来让国人出气,恐怕也在情理之中。

近日,在“2009年中国体育营销资源推介会”上,北京华通明略信息咨询有限公司发布了一项关于“中国体育赛事现状及发展”的调查结果。调查结果显示,中国足球超级联赛在所调查的16项赛事中,认知度排在第三、关注度排在第六,而喜爱度则排在倒数第二(见表2)。

总之,中国职业足球在进入“中超时代”后,不是像当初管理者冀望的那样,是阵痛后的不痛,而是越来越痛、痛不欲生。是生存,还是毁灭?“中超”正在等待着“终审判决”!

2 足球改革的教训

十几年的足球改革没有取得预期的成果,笔者认为至少



表2 中国体育赛事认知度、关注度、喜爱度排序情况

Table II Order of the Awareness, Attention and Love of the Chinese Sports Events

认知度	关注度	喜爱度
1. 中国男子篮球联赛	1. 中国男子篮球联赛	1. 中国男子篮球联赛
2. 全运会	2. 全运会	2. 中国乒乓球俱乐部超级联赛
3. 中国足球超级联赛	3. 中国乒乓球俱乐部超级联赛	3. 全运会
4. 中国乒乓球俱乐部超级联赛	4. 全国女子排球联赛	4. 全国女子排球联赛
5. 中国网球公开赛	5. 中国网球公开赛	5. 中国网球公开赛
6. 全国女子排球联赛	6. 中国足球超级联赛	6. 全国攀岩锦标赛
7. 中国女子篮球联赛	7. 杭州马拉松	7. 全国速度轮滑锦标赛
8. 全国男子排球联赛	8. 中国女子篮球联赛	8. 杭州马拉松
9. 全国围棋甲级联赛	9. 全国攀岩锦标赛	9. 中国女子篮球联赛
10. 环青海湖自行车赛	10. 厦门马拉松	10. 厦门马拉松
11. 北京马拉松	11. 上海马拉松	11. 上海马拉松
12. 全国速度轮滑锦标赛	12. 全国速度轮滑锦标赛	12. 全国男子排球联赛
13. 全国攀岩锦标赛	13. 全国男子排球联赛	13. 环青海湖自行车赛
14. 上海马拉松	14. 北京马拉松	14. 北京马拉松
15. 厦门马拉松	15. 环青海湖自行车赛	15. 中国足球超级联赛
16. 杭州马拉松	16. 全国围棋甲级联赛	16. 全国围棋甲级联赛

资料来源：北京华通明略信息咨询有限公司

可以找出以下几方面的问题。

2.1 职业足球制度体系建设严重滞后

职业足球与业余足球在制度安排上也明显的不同。职业足球是向市场提供高水平观赏性竞技娱乐产品的行业。它的运营涉及球员、教练员、俱乐部管理运营人员、球迷、媒体、赞助商等多方利益主体，职业足球制度建设的立足点是调节各方投资人的权益关系，保障联盟和俱乐部的正常运营，实现各方投资人利益的最大化。因此，职业足球制度应包括俱乐部运行及自律的基本制度、联赛及联盟的组织管理制度以及对职业足球进行外部监管的制度。中国职业足球改革以来，尽管我们在上述3个层面的制度建设方面都做一些功课，但总体上看，制度缺失仍是问题频出、矛盾不断的重要原因。主要表现在3个方面：一是在俱乐部层面上，由于对职业体育的本质属性缺乏正确认识，俱乐部仍然按照原来的运动队模式运行，成绩至上、保级至上，当成绩好的时候或保级成功后，一切问题都被抛到脑后，一切问题都不在是问题，于是新赛季开始后，原来的问题照出、既有的矛盾依在。而俱乐部的组织建设、功能建设、人员能力建设、文化建设以及服务球迷、服务媒体、服务赞助商等方面的基本制度建设永远摆不上议事日程，或者是即使应足协的要求制订一些，但也是一些“摆设性”制度，并不真正发挥制度效力。二是在联赛组织管理层面，由于足协坚称它们拥有联赛所有权，而俱乐部只是联赛的参与者，只拥有俱乐部的所有权，同时，足协与足球运动管理中心又是两块牌子、一套人马，因此，俱乐部对这样的管理者的合法性、公正性普遍不认可，对它制定的有关联赛运行和管理的规则也大多认为是维护自身利益，剥夺俱乐部利益的政策工具，这就必然带来了有法不依、有规不循的失控局面。三是在外部监管制度方面，由于国家体育总局尚没有设任何一个专司职业体育管理的职能部门，因此，谁来管、管什么、如何管都不清楚。同时，外部的公共法律体系也因为我国职业足球政企不分的特殊性以及对

新生事物法律适用方面的实际困难而显得苍白无力。所以，我国职业体育制度缺失是一个系统性缺失，而职业足球作为我国运动项目职业化的试点，在制度缺失和制度建设滞后方面显得尤为突出，这应该是职业足球改革始终无法修得正果的一个重要原因。

2.2 俱乐部和联赛运营成本失控

过去15年的职业足球改革历程，按5年为一个时段，可分为3段：第一个5年是红红火火起步阶段，第二个5年是矛盾和问题初显的停滞阶段，第三个5年是矛盾和问题全面暴发的恶化阶段。总的感觉是越搞越糟、不断走下坡路的过程。而造成职业足球由盛至衰的原因尽管有很大方面，但俱乐部和联赛运营成本失控是一个根本性的原因。在联赛的初期，由于IMG获得了中国足球职业联赛的冠名、商务赞助的代理权，该公司作为全球领袖级的体育推广公司，拥有出色的专业化运营能力和丰富的国际客户资源，因此，很快就给甲A联赛带来了一批国际著名企业作为联赛的冠名赞助商和其它等级的赞助商，联赛的商业价值迅速提升。同时，全社会对这一新生的联赛抱有很大的期望，球迷的观赛热情极高，比赛的门票销售持续火爆。再加上联赛初期甲A俱乐部所在城市政府对搞俱乐部的公司都不同程度地给予了一些在用地、税收等方面的优惠政策和隐性补贴，所以，这一时期俱乐部和联赛运营的收入快速提升，而运营成本还没有出现大幅攀升的现象，因此，是一个财政比较稳健和健康的时期。到了第二个5年，由于IMG的退出以及地方政府对俱乐部隐性补贴的递减直至取消，联赛和俱乐部的运营收入停滞不前，而球员薪金、俱乐部基础设施建设、赛事推广费用却继续快速上涨，甲A各俱乐部都出现较大额度的亏损，这时假球、黑哨、赌球、欠薪等恶性事件开始浮现，媒体的负面报道量也随之快速上升。到了第三个5年，即“中超”时代，一方面由于原甲A球队为达到足协的“中超”的准入标准，进一步加大俱乐部软件和硬件的投入，俱乐部的运营成本飞速上



升,另一方面由于联赛丑闻不断曝光,联赛、俱乐部和球员的形象进一步受损,赞助商对联赛的赞助热情锐减,以至出现媒体所称的“裸奔”现象,即职业联赛首次没有冠名赞助商。一边是联赛运营收入的锐减、一边是联赛运营成本的飞速上升,于是球场暴力、“假赌黑”现象频现,欠薪、罢赛升级,以至俱乐部投资人因不能忍受巨额亏损而不得不对足协发起“革命”。所以,表面上看,职业足球联赛搞不好是因此存在着不断出现的和不断升级的“假赌黑”现象,实质上却是成本失控,收入的增长远远赶不上成本的急速攀升,联赛和俱乐部的财政出现严重危机所致。发达国家职业体育发展的经验表明,联赛的健康源于联赛财政的健康,而有效地控制成本是保证联赛健康的关键,尤其是在联赛收入增长遭遇瓶颈或外部经济环境急剧变差时。鉴此,笔者坚定地认为,足协和俱乐部对联赛成本急速上升缺乏有效的监督和管控,是职业足球越搞越糟的最根本的原因,也是最大的教训。

2.3 始终不能处理好职业足球与媒体的关系,是致衰的重要原因

职业足球与媒体是互利共生的关系,媒体是职业足球价值链中一个重要环节,它既是联赛价值的传播者,也是联赛形象和品牌的塑造者。但是,在实践中二者能否真正建立起良性循环的互利共生关系,则取决于双方能否真正形成利益共同体的共识,一方面,职业足球的管理者、运营者要真心地尊重媒体、服务媒体、依靠媒体,主动与媒体建立正常的沟通渠道与机制;另一方面,媒体也要真心地关爱联赛,从建设性角度加强对联赛的新闻监督,帮助联赛发现问题、解决问题,而不是仿效西方庸俗的新闻报道观,遵循“人咬人不是新闻,人咬狗才是新闻”的报道原则,一味地追求所谓的轰动效应,“恶搞”足球。可悲的是,在中国职业足球的改革历程中,二者在经历了短暂的“蜜月期”后,随即步入相互指责、相互谩骂、相互怨恨,直至闹到双方不得不“离婚”的境地。最近,CCTV5已决定停止转播所有“中超”联赛的比赛,并且就连曾经的品牌栏目“足球之夜”也将不再报道任何有关“中超”的新闻。应该说,这样的结果是一个典型的双输结局。足协因官僚主义,害怕和拒绝媒体,致使媒体选择了一路揭弊、穷追猛打、只批判不建设的报道策略,结果中国足协的公信力丧尽,联赛的市场和品牌价值锐减;媒体因行业垄断,强权意识,也拒绝与足协作必要的沟通,致使报道足球的媒体和记者规模在迅速扩张后又随着职业足球的衰落而急剧萎缩。所以,职业足球与媒体是“和则两利、分则两害”,而中国职业足球发展到今天人人唾弃的地步,足协处理不好与媒体的关系,是联赛步入恶性循环(即足协与媒体对立→联赛形象受损→品牌价值下降→联赛收入锐减→联赛和俱乐部财政困难→假赌黑等恶性事件频发→联赛和球员水平下降→国家队成绩下滑→联赛形象进一步受损)的重要原因。

2.4 体制障碍始终无法突破

职业足球与业余足球最本质的区别是,前者是商业后者是事业。商业的细胞是企业,运作机制是市场化,目标是创造财富,实现企业利润最大化,事业的细胞是各级各类的非营利、非政府组织,运作机制是社会化。目标是公平、

公正,增进社会福利。因此,一旦职业足球从业余足球的事业体系分离出来,就应该建立与其本质属性相适应的新制度安排,也就是要按照的商业规律来创建职业足球的运行规则和管理体制。而实际情况是,自1994年职业足球启动以来,业余足球和职业足球各走一径的制度安排就始终没有建立起来,国家体育总局足球运动管理中心作为总局直属单位,是总局授权的、具有一定行政管理职能的主管全国足球事务的事业单位,同时它也是中国足球协会这一社团法人的常设办事机构,在处理涉外足球事务时它是中国足球协会,在处理国内足球事务时它是国家体育总局的足球运动项目管理中心,这样的双重身份,使得它在管理职业足球事务中必然是既当运动员,又当裁判员,由此引发它与俱乐部及其他利益相关者之间不可避免的冲突,而这一点又导致它作为管理者的权威性和公信力的丧失。从理论上讲,职业足球的管理体制应当包括职业俱乐部和联盟的自律管理机制、足球协会的行业管理机制和政府行政部门的依法监管体制3个部分。而这样的制度安排,最重要的就是要把联赛的投资权、经营权、受益权真正的还给俱乐部和由俱乐部自愿组织的联盟,足协从联赛利益中退出来,脱掉运动服,穿上裁判服,同时,国家体育总局建立职业体育司局,全权监管全国各职业体育的运行和发展。只有这样,俱乐部才能成为一个真正的市场主体,中国足协的权威性和公信力才真正得到恢复,国家体育总局才能切实履行对职业足球的行政监管职能。然而,现实中这样的体制改革一直没有发生,制约职业足球健康稳定发展的体制障碍始终无法得到破解,这也是我国职业足球搞不好的一个重要原因。

2.5 组织和人才的专业化程度严重滞后

职业化的本质是专业化,而专业化最重要的标准是组织的专业化和人才的专业化。职业足球之殇,很大程度上是因为管理和运营联赛的组织及人才长期无法实现真正的专业化。中国足球协会作为联赛的行业管理者,其运作并没有真正按照协会章程来行事,而是受国家体育总局的行政领导,按行政机关的方式运作,并且在人事安排上没有自主权。因此,专门负责职业联赛运营和管理的专业机构始终没有建立,谙熟欧洲职业足球运作的专门人才也无法引入。同时职业足球的各家俱乐部,由于并不真正拥有联赛产权,且常年的投资得不到应有的、合理的回报,因此,对长期投资经营俱乐部也无信心,这就造成俱乐部在运营中普遍存在短期行为,不注意俱乐部组织建设和专业人才建设,致使俱乐部依然按照原有的运动队管理模式来运作,而不是按照现代企业制度来规范组建和运营俱乐部。组织和人才的专业化程度长期得不到改善,带来的直接后果就是联赛管理和运作不规范,问题反复出现、矛盾不断积累,职业足球有其名无其实。所以,足球职业化搞不好,实质上是职业足球的专业化,包括组织的专业化和人才的专业化始终无法得到解决,职业足球在管理和运营上一点也不职业。这样的伪职业只能是越搞越乱、越搞越糟。

3 足球改革的启示

梳理我国职业足球改革历程,特别是对其教训进行分析和评述,除了是为足球找“病根”、寻“良方”,更重要的是帮助我国正在或准备走职业化道路的运动项目“以足为训”、“以足为鉴”。在我看来,足球改革提供的有益



启示大致有以下几个方面。

启示一：职业化的改革方向不应动摇。

足球运动作为当今世界第一运动，其近现代的发展历程证明，由业余到半职业再到职业是世界各大足球强国都经历的带有规律性的发展历程，目前还没有一个国家在不搞职业化的条件下，实现了本国足球运动的全国振兴。尽管，当前我国足球职业化改革遭遇了前所未有的困境，但解决问题的根本方法仍然是扩大开放、深化改革，即按照职业足球的基本规律和当下中国的实际情况，通过进一步的扩大开放和深化改革来突破制约发展的体制和机制障碍，而不是简单地退回到原有的“举国体制”中去，用已经不再具备社会经济基础的国家包办、财政供养的方式来解决职业足球的问题。近期，国家体育总局为帮助足球解困，推出了两个方面的重要举措：一是通过全运会设项和计分办法的调整，调动地方体育局积极性，增加对足球的投入，加强足球青少年后备人才培养。具体做法是：在《中华人民共和国第十一届运动会竞赛规则总则》中的规定，第十一届全国运动会，足球项目增设男子乙组（16岁以下组）和女子乙组（18岁以下组）。同时还规定足球项目增设的这两个组获得前三名的队将分别按2枚金牌、1枚金牌和0.5枚金牌进行统计。而足球项目男子甲组（20岁以下组）和女子成年组获得前三名的队将仍按上届全运会的奖牌统计办法，即前三名分别按2枚金、银、铜牌进行统计。这样一来，全运会足球项目就新增了7枚金牌，加上原来的4枚，总数将达到创纪录的11枚。此举显然是国家体育总局希望通过金牌和奖牌的杠杆来调动地方政府的积极性，共同推动中国足球运动水平的提高。二是在体育彩票公益金中挤出一定的额度，专门用于支持基础足球场建设，以缓解面向城乡社区的足球场场地不足的问题。应该说，这两项政府支持的举措对化解当前我国职业足球市场失灵有帮助。但是，与此同时，我们也应该清醒地看到，职业足球是一项产业，从根本上决定这一产业兴衰的是市场而不是政府。尽管在这一产业遭受严重困境，市场功能几尽丧失时，政府用行政的办法和财政支持的手段在一定时期内帮助职业足球是可取的，但帮助的目的是恢复市场功能，而不是替代市场功能。这就好比，中国的股票市场从2007年10月16日的最高点（6 124.04点），快速滑落到2008年10月28日的最低点（1 664.93点），在短短一年的时间内大盘指数狂跌73%，股票市场随即失去了其基本的融资功能。为此，中央政府连续出台了包括降低股票交易印花税、暂停IPO（首次公开发行股票）、限制“大非”解禁、实现宽松的货币政策、制定并颁布“十大行业振兴计划”等多项救市举措，其目的是提振市场信心，帮助股票市场尽快恢复其基本的融资功能，而不是关闭股市或将所有民营机构收归国有化一样。对待职业足球的发展方式，我们切不可在政府和市场的两极中做机械地取舍，市场不行回政府，政府不行回市场。

总之，改革中出现的问题，必须通过进一步深化改革来化解，发展中存在的障碍，也必须通过进一步加快发展来突破，这既是中国改革开放30年的基本经验，也是破解当前我国职业足球难题的必由之路。对待当前我国职业足球改革的困局，我们要像温家宝总理在2008年夏季达沃斯论坛上，就中国政府应对全球金融危机所阐述两个基本观点那

样，一是要坚定信心，当前“信心比黄金更珍贵”，二是要对困难做充分的估计，沉着应对，“知难不难”。只要方向正确，再慢的步伐也是前进，而一旦方向错误，则只能是南辕北辙，只能是与理想目标渐行渐远。

启示二：职业化改革是一个系统的制度设计。

当前我国职业足球的困境让我想起了深蕴心理学家格罗夫在谈及生存的双重束缚准确地反映在婴儿在生产的母体里面的状况所作的描述：“与养育子宫的共生统一、在子宫里逐步发育和成长、处于无所不包的支持的世界的所钟爱的中心，不过现在却与那个世界相疏远、受子宫的压缩、遭遗弃、受挤压、被窒息和被排斥在一种极端的困惑和焦虑的状态——一种极度令人痛苦而难忘的紧张的不可言喻的支离破碎的状态。”职业足球是从举国体制的母体中分娩出的“婴儿”，一旦这个“婴儿”离开母体之后，如果我们希望这个“婴儿”健康地活着，就必须立即为他单独建立一个生命支持系统（新的制度体系），并且这个生命支持系统与我国绝大部分运动项目所依托的举国体制完全不一样，它是以市场而非金牌为价值取向的，既包括宏观层面的法律、行政的监管制度、中观层面的行业自律制度，也包括微观层面的俱乐部自主管理制度，3个层面缺一不可。如果只有微观层面的制度设计，而缺乏中观和宏观层面的制度设计，职业足球就只能是支离破碎，失范失序。推进职业化改革，必须创建一个区别于既有举国体制的职业体育管理体制和运行机制，这不仅是足球职业化改革的需要，也是其他正在或准备进行职业化改革的运动项目的共同需要。

启示三：健康的财政是保持职业体育稳健发展的根本。

职业体育既然是以市场为取向，以营利为目标的运动娱乐产业，那么这个产业如果出问题，一定是运营实体的财政状况出了问题，在这一点它与其他产业和一般企业没有什么不同。我国职业足球始顺终衰，说到底，是联赛和和各俱乐部的财政状况由好变坏，收不抵支，濒临破产。而造成我国职业足球财政状况恶化的原因，一是联赛和俱乐部的运营收入无法持续稳健增长，二是联赛和俱乐部运营成本刚性上升。因此，我国职业足球不成功的实践，给我们最大的启示就是，搞职业化最根本的就是要确保联赛和俱乐部的财政健康，尤其是在运营收入遭遇增长瓶颈时，控制运营成本，遏制成本的非理性过快上升才是关键中的关键。

启示四：与媒体建立战略合作伙伴关系是职业体育健康稳定发展的必备条件。

职业体育是向市场提供高水平竞赛娱乐产品的行业。在传媒主导的现代社会，联赛的价值和明星的价值，很大程度是联赛和明星的传播价值。职业体育组织与媒体机构建立长期的、稳定的战略合作伙伴关系，实际上是职业体育价值实现不可或缺的催化剂。我国职业足球当下的困境，一个很重要的原因就是职业足球的各类组织始终没有和媒体建立起这样的关系，二者不是互动互利而是诋毁撕裂，这不仅造成了联赛品牌形象受损、品牌价值下挫，而且也使得媒体自身业务量明显萎缩，最后的结局是，两害双输。所以，职业足球在这一方面给我们的启示就是，职业体育是内容，媒介是内容传播不可或缺的渠道，只有二者真正建



代表,这样的制度性安排,保证了有关K联赛的任何动议和决策,必然是和各加盟俱乐部的根本利益相一致的,并且它们不会是“一纸空文”,放在文件柜里做摆设,而是一种必须予以执行的行动准则。

(3) 韩国足球的职业化起点可以回溯到1983年的“韩国超级联赛”,5支球队中仅有两支是职业球队。此后该联赛的加盟球队在数量上有增有减,但在1987年成立“韩国职业足球委员会”(KPFO)以后,确立了加盟该联赛的准入制度,即参加该联赛的球队必须具备职业队的性质,达到联赛所要求的竞技水平以及相关要求。1994年改组为K联赛后,更是提高了加盟联赛的准入门槛。2000年,K联赛的加盟球队仅有10支,这与足球在韩国广泛的普及度以及高涨的人气度相比,实在不能谓之多,何况是作为即将开赛的2002年韩日世界杯的主办国。经历了数十年的磨合和历练,K联赛即使在今天也仍然只有15支加盟球队,“韩国职业足球委员会”(KPFO)“宁缺勿滥”的加盟条件,促使在K联赛各加盟球队间具有一种作为职业球队的同质性,从而使联赛K联赛的比赛质量保持在一个稳定的水平线上。

必须重申的是,高度的可观赏性是职业体育得以成功的基本条件,而一场竞争激烈、精彩纷呈的比赛,则是职业体育作为一个产业所必须倾心打造的核心产品,非此不足以赢得观众,不足以占有市场。高水平的比赛离不开高水平球队的参与,而且要求其对手也必须具有大致相当的竞技水平。两队之间水平差距过大的话,形成不了激烈的对抗,犹如大人欺负小孩,只会让人索然无味,当然就毫无精彩可言了。由此看来,为了保证职业足球联赛的整体质量和竞技水平,对于申请加盟的球队按照准入条件进行严格把关,避免“放到篮子里就是菜”的功利主义做法,不仅十分必要,而且必须一以贯之的予以实施。

结语

即使在亚洲,K联赛也不能被称为是一个最佳的足球联

赛,因为这个桂冠早已被日本摘取了,甚至到今天也看不出它有让贤的迹象。但是通过对于韩国足球发展历程的梳理,可以发现的一个事实是,韩国的足球运动的发展虽然远未达到完善,但它始终处在一个求变的状态之中,逐渐沿着一个更好的方向发展。这里至少有两种因素在起着推动性作用,首先是一种不以亚洲老大自居,而是保持不断进取的精神,其次是有意见表达的诉求与途径,而职业足球联盟体制则为这种意见表达提供了一个有效而合法的渠道。

注释:

- ①由企业出资组建的球队,球员是该企业的员工,不以足球为业,主要是在业余时间代表企业参加训练和比赛。
- ②1984年“浦项制铁”改制为职业队,1988年11月,城南日化天马职业足球队成立,1989年开始参加职业联赛。
- ③当时在十大主办城市中只有光州、大丘、仁川和本归浦还没有自己的职业球队。
- ④韩国足协曾经计划制定一套K联赛和K2联赛间的升降级办法,但最终没有实行,其原因主要在于加盟K2联赛的球队均为半职业队,尚不能达到参加职业联赛的基本条件。
- ⑤不求取胜,力争不败的原则。

参考文献:

- [1] 黄義龍. 韓国と日本におけるプロサッカーリーグに経営、組織運営に関する研究[C]. 日本体育大学大学院修士論文, 1996:28
- [2] 韩国职业足球联盟. 关于建立职业足球联盟的参考资料[C]. 1982:3-5,
- [3] 黄義龍. 韓国と日本におけるプロサッカーリーグに経営、組織運営に関する研究[C]. 日本体育大学大学院修士論文, 1996:37

(责任编辑: 陈建萍)

(上接第20页)

立起了战略合作伙伴关系,才能实现互利共赢。拒媒体于千里之外,甚至像足球圈内的人常说的“防火、防盗、防记者”,封杀媒体,结果只能是反目成仇,从而丧失有利于联赛成长的舆论环境。而没有积极健康的舆论环境,职业足球就会被预设为“扶不起的阿斗”,是“假赌黑”渊藪,结果就是“说你臭你就臭,不臭也臭”。在这样的情形下,职业足球要想稳步健康发展几乎是不可能的。

启示五:职业化就是专业化,不能推进专业化的职业化就不是真正意义上的职业化。

职业足球我们搞了15年,但是我们的足球俱乐部仍然是几间房、十来个人的“草台班子”,仍然是按运动队的运行模式来进行粗放式管理,我们联赛组织管理机构仍然是管办不分的准行政机构,人员仍然是过去从体育行政部门分流出来的各级官员,商业运营机构也仍然是足协下属的福特宝公司,因此,尽管我们的联赛可以拿到市场上换钱了,我们的俱乐部也有了门票收入和赞助收入,教练和球员的薪金也在飞速上涨,但这样的足球仍然是行职业足球之名的伪职业。因为这是一个在组织机构、参与人员始终没有办法

实现专业化的职业联赛,其名谓职业足球,实仍“事业足球”,甚至是“行政足球”。真正的职业足球应该是由专业机构和专业人员规范组建和运营的联赛,同时,与联赛有关的各类组织和人员也应该是专业化的运营机构和专业人士。我们的职业足球搞不好,其中一个重要原因就是职业足球各个层面的专业化进程始终无法取得实质性进展,而没有专业化就没有规范化、集约化,进而也就不可能有持续的生存力和竞争力。这一点也是职业足球给我们的一个宝贵启示。

参考文献:

- [1] 卢现祥. 新制度经济学[M]. 北京:北京大学出版社, 2007.
- [2] 胡利军. 社会转型期中国职业体育发展的研究[D]. 北京体育大学, 2008.
- [3] David Carterf-Darren Rovell 著. 丁山等译. 经营体育——美国体育领袖的商业之道[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2004.

(责任编辑: 陈建萍)