

国际职业足球的资本化之路

成 红, 曹可强

摘 要: 运用文献归纳和逻辑分析的方法, 梳理现代足球运动由大众游戏项目发展成为赢利工具所经历的几个阶段, 包括职业体育的商业化开发、货币化经营和资本化运作, 揭示金钱是踢远职业足球的内在动力。从国际职业足球发展经验出发, 提出中国职业足球改革的美好愿景。

关键词: 职业足球; 商业化; 资本化; 俱乐部; 市场

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2010)03-0078-03

Capitalization of the World Professional Soccer

CHENG Hong, CAO Ke-qiang

(Shanghai Normal University, Shanghai 200234 China)

Abstract: By the methods of document generalization and logic analysis, the article discusses the development stages of modern soccer, starting from a popular game to a lucrative instrument, including the commercial exploitation of professional sports, monetary operation and capital management. It tries to find out the inner drive for the development of professional soccer. It depicts the bright future of the Chinese professional soccer reform in accordance with the development experience of the world professional soccer.

Key words: professional soccer; commercialization; capitalization; club; soccer market

足球运动最早只是一种纯粹的消遣, 是乡间田野平头百姓闲时的竞逐游戏。但是, 对无意间发明了现代足球的人来说, 他们肯定想象不到, 这个貌不惊人的足球, 在现代社会中居然有了无比神奇的魅力, 它已渗入到了人类社会的各个角落, 而且早已超出了足球本身的含义, 在人类生活中扮演着重要的角色。

百余年来, 足球从早期的运动娱乐到如今的市场化运作, 开拓了一条商业色彩日益浓厚的资本化道路。企业家愿意投资球队, 球迷们乐于掏钱购买比赛门票和足球彩票, 老百姓更是愿意购买足球股票。足球已不再只是游戏和娱乐, 而是成了很多人赢得巨额利润的工具。本文运用文献归纳和逻辑分析, 通过对职业足球商业化和资本化发展轨迹的勾勒, 揭示职业足球发展的内在本质, 旨在为我国职业足球的进一步发展提供有益的借鉴。

1 职业足球的商业化发端

足球得以从乡间田野发展到城镇街道, 进而普及到全球, 其最大的功臣是工业革命带来的财富。19世纪初, 英国进入第一次工业革命的大生产时代, 工业技术的飞速发展使人们逐渐从繁重的体力劳动中解放出来, 生产力迅速提高, 新兴工业城市大量涌现, 整个欧洲的经济和社会都发生了巨大变化。1840年代, 在英国的伯明翰、曼彻斯特和谢菲尔德等工业基地城市里, 成百上千的工人开始热衷于足球运动。工人们原本的意图是想在冬季工休时, 通过踢球对抗英格兰阴寒的天气, 或者暂时从极度压抑的工作环境中得到解脱。但这一行为的最大受益者不是踢球的工人, 而是足球运动本身。像野火一样, 足球迅速席卷了英格兰的所有工业城市, 并波

及北部的苏格兰、西南的威尔士以及临近的爱尔兰。在人口密度高且缺乏娱乐方式的大型新兴工业城市, 一场足球赛, 特别是能带给社团、厂矿或学校以荣誉和友谊的足球赛, 往往是千百人聚会社交的好机会。于是, 足球这项原来只是贵族青少年业余时间游戏的运动, 被慢慢地传播开来, 逐渐变成劳工阶层闲暇娱乐的方式。

随着足球运动的普及, 足球拥有越来越深厚的社会基础, 各种以足球为主题的沙龙、俱乐部如雨后春笋般出现。1857年, 世界上第一个足球俱乐部——谢菲尔德足球俱乐部成立, 谢菲尔德也因此被喻为英国足球的故乡。1862年12月, 在最初是板球场地的布拉莫巷体育场, 谢菲尔德队与哈莱姆队进行了第一场俱乐部足球比赛, 最后这场持续了3 h的比赛以零比零终场。那时, 在其他城市也先后成立了一些足球俱乐部, 如诞生于1863年的斯托克城俱乐部, 1865年组建、曾两夺欧洲冠军杯的诺丁汉森林俱乐部, 1866年成立的切斯特菲尔德和1867年成立的谢菲尔德星期三队。当时这些足球俱乐部都采取会员制, 管理人员大多为业余兼职, 其性质也多半为公益性社团组织, 很少有以赢利为目的。

至19世纪末, 随着欧洲国家经济的发展和人民生活水平的进一步提高, 在一些大型企业集中的地区, 出现了既参加劳动又参加足球比赛的职业运动员, 各种足球俱乐部中也相应出现了职业足球运动员和职业队, 足球开始向职业化方向发展。1879-1882年间, 英格兰的一些著名足球俱乐部, 为满足观众欣赏需要, 纷纷从苏格兰买进优秀运动员, 以提高球队水平, 开启了职业足球商业化的大门。成立于1879年的桑德兰足球俱乐部就曾购买一大批球星, 像威利·沃特森(少数几位同时为英格兰国家足球队和板球队效力的人之一), 并

收稿日期: 2010-02-12

基金项目: 上海师范大学重点学科体育人文社会学项目课题(DZW906)

第一作者简介: 成红, 女, 副教授。主要研究方向: 社会体育管理。

作者单位: 上海师范大学 体育学院, 上海 200234



因其财力雄厚、花费巨大而被戏称为“英伦银行俱乐部”。此后，职业足球以强劲的势头横扫欧洲各国，并在第二次世界大战后迅速发展壮大，亚、非、中北美和大洋洲也纷纷仿效欧洲的职业足球体系，尝试足球的职业化改革。整个20世纪，国际职业足球经历了20、30年代的兴起、50年代高潮、70年代的高度商业化、80年代大突破，足球运动已不再仅仅是运动员们在绿茵场上对决和决定胜负的一种体育运动，而且随着职业足球商业化步伐的加快，像飓风一般挟裹了大量的社会资金参与其中。有远见的投资家纷纷将眼光投向了职业足球，并将之作为商业化投资的新的“经济增长点”。

2 职业足球的货币化经营

足球进入职业化以后，以俱乐部为代表的足球经营实体成为社会资本的热门投资对象。例如，定居在巴哈马群岛的英国亿万富翁乔·刘易斯，其名下的巨型投资机构“英格兰国民投资公司”拥有多个世界著名足球队。在这个靠经营餐馆赚取第一桶金的犹太人看来，收购球队不仅是因为足球的

高额利润，还因为足球是全球最热门的运动。

随着足球职业化突飞猛进的发展，职业足球俱乐部开始摆脱依靠企业赞助生存和维持的旧模式，进行自主的商业化经营开发，有些足球俱乐部的经营开发收入甚至超过门票收入，成为重要的经济支柱和收入来源。商业开发经营比较成功的德国慕尼黑俱乐部，经营开发收入占其总收入的35%，门票收入则仅占15%，另外50%分别来自电视转播费、赞助费、广告费和球员转会费。足球俱乐部的经营开发是多方面的，但主营业务仍然是围绕足球本身，比如销售带有球队标志的各种物品、纪念品、录像带等。

职业足球俱乐部的谋生之道，早已被投资者摸得一清二楚。除比赛门票、企业赞助、广告等传统收益外，球员转会也是重要利润点之一。早在足球俱乐部产生之初，就有人把球员转会当作一项收入，认为买卖球员可以盈利。早期球员转会的记录已湮灭难寻，但我们可以从有代表性的转会例子中，绘就出转会不断发生、费用成倍增长的轮廓（表1）。

表1 部分优秀足球运动员转会费

Table 1 Transfer Fee of Some Elite Soccer Players

年 份	运动员姓名	转会费	转会动向
1905年	阿尔弗·康曼	1 000 英镑	桑德兰转会到米德尔斯堡
1957年	奥马尔·斯沃里	93 000 英镑	河床转会到尤文图斯
1982年	迭戈·马拉多纳	300 万英镑	博卡青年队转会到巴塞罗那
1996年	罗纳尔多	1 280 万英镑	埃因霍温转会到巴塞罗那
2001年	齐达内	6 620 万美元	尤文图斯转会到皇家马德里
2007年	蒂埃里·亨利	2 400 万欧元	阿森纳转会到巴塞罗那

在欧洲足球转会市场极度萎靡的2003年，石油大亨阿布拉莫维奇空降英国足坛，用一张价值5 930万英镑的合同做见面礼，收购了英国最古老的足球俱乐部之一——切尔西。此外，他还附赠了6 000万英镑的初期周转资金，以及一个用数亿英镑将切尔西打造成第二个皇马式足球豪门的疯狂计划。阿布没有失望，他收到了来自全世界的回礼——目瞪口呆，而后众说纷纭。在阿布入主俱乐部后的第二个赛季，切尔西迎来了阿布时代的第一个联赛冠军，结束了英超历史上曼联斯特联队和阿森纳两强唱主角的局面，掌声与鲜花瞬间淹没了曾经的质疑与猜测。显然，这位俄罗斯富豪现今已如愿以偿，得到了他所想要的一切：荣誉、尊重、胜利和来自对手的嫉妒。英超乃至整个欧洲职业足球，也都因他发生改变。在阿布榜样力量的带动下，英超其他俱乐部开始被各国富商追捧，从泰国总理到中东商人，都毫不掩饰他们收购球队的兴趣和企图，英超联赛几乎成为外商投资的新天地。本来略显沉寂的英国职业足坛，由于外来资本的注入和流动而显得一片光明。此外，职业足球使投资者在收获利润的同时，也得到声名上的各种荣誉。例如，1986年，足球世家出身的贝鲁斯科尼拿出2 000万美元，拯救了陷于经济困境的AC米兰俱乐部，因此深得众多AC米兰球迷的感激和爱戴，同时也使贝鲁斯科尼这个名字在欧洲家喻户晓。1994年他竞选意大利总理，近500万米兰球迷坚定不移地站到他身边为其呐喊助威，扶助他顺利登上了总理宝座。

3 职业足球的资本化运作

在当今国际足坛，职业足球运动早已不再是简单的商业运作模式，它已经和资本市场紧密地结合在一起。进入1990年代，蓬勃发展、运作成熟、利润丰厚的职业足球令资本市场疯狂不已，投资热情不断升温，职业足球越来越多地与资本市场发生关联。自1983年英国托特纳姆热刺队成为第一个上市的足球俱乐部以来，几乎所有的知名足球俱乐部都已从简单的货币市场转向了资本市场。目前，欧洲已有8个国家共37个足球俱乐部股票实现了上市交易（表2）。

纵观代表世界足球最高水平的欧洲各国足球俱乐部，不难发现：建立股份制足球俱乐部，利用资本市场发行股票，在资本市场进行融资是发展职业足球俱乐部的必经之路。足球俱乐部通过资本市场上市发行股票，一方面增加了俱乐部资金的来源渠道，另一方面也使世界各国球星分胥而至，从而带动了职业足球俱乐部的发展和国家经济的快速增长。英国、德国、法国、意大利、西班牙、丹麦、荷兰的足球俱乐部纷纷想到了上市，想到了证券市场的清新资本。曼联斯特联队、拉齐奥和阿贾克斯等大牌俱乐部已摈弃传统的俱乐部章程，取而代之的是合乎股票法规定的严谨管理体制。在欧洲，越来越多的足球俱乐部正争先恐后地从绿草如茵的球场扑向喧嚣和充满汗臭的股票交易大厅。

职业足球俱乐部上市，不仅活跃了足球市场，同时也使资本市场倍加繁荣。1997年，英国的足球俱乐部通过股



市筹集到了10亿英镑的资金。由于经营有方,英国职业足球俱乐部的总收入和平均收入额,在欧洲国家的职业俱乐部中名列前茅。曼彻斯特联队自1991年进入股市到1997年为止,其股票市值上升了700%,年收入达到8 790万英镑,在世界最富足球俱乐部排名榜中位居第一。

表2 欧洲部分国家上市足球俱乐部

Table II Listed Soccer Clubs in Some European Countries

俱乐部名称	上市年份	市值(百万欧元)
托特纳姆热刺队(英国)	1983年	67
兰杰斯(英国)	1988年	50
布朗比(丹麦)	1988年	34
谢菲尔德(英国)	1989年	40
普雷斯顿(英国)	1995年	5
草蜢(苏黎世)	1997年	3
纽卡斯尔(英国)	1997年	105
罗马(意大利)	1998年	19
里斯本竞技足球俱乐部(葡萄牙)	1998年	58
阿贾克斯阿姆斯特丹(荷兰)	1998年	160
多特蒙德(葡萄牙)	2000年	66
拉齐奥罗马(意大利)	2000年	155
尤文图斯图灵(意大利)	2001年	159
加拉塔萨雷(土耳其)	2002年	130
费内巴切(土耳其)	2004年	283

职业足球俱乐部在股票市场上的股价波动与其在绿茵场上的战绩一样牵动着球迷和股民的心弦。对于球迷来说,购买俱乐部的股票是他们表达热爱和支持的最佳方式。大批球迷涌入股票市场,刺激了股票的上升走势,也吸引了更多投资巨鳄的目光。同时,部分股民也因研究足球走势,进而喜爱足球。足球市场和资本市场开始以无比契合的姿态并肩前行。

在欧洲,银行家和证券市场对于足球运动的影响已变得和运动员一样重要。为了适应上市需要,欧洲越来越多的足球俱乐部都进行了股份制改造,如1999年6月召开的德国足协代表大会,通过足球资本投资公司可以参加联赛的决定,开启有计划、有步骤地将德国足球俱乐部转为股份公司的大门。多特蒙德俱乐部、柏林赫塔俱乐部先后成立股份联合公司,勒沃库森等俱乐部也完成了向资本投资公司的转制。一些金融投资者和金融投资机构看好职业足球的升值潜力,正在全欧洲范围内大规模购买足球俱乐部股票。

随着职业足球从资本市场募集的资金日益增多,职业足球俱乐部的成绩与资本市场的关联也越发紧密。2001年11月,拉齐奥在冠军联赛第一阶段小组赛结束后被淘汰,其股票当即下挫了十几个百分点,令其老板克拉尼奥蒂恼火不已。他马上公开呼吁球队用联赛中的优异表现挽救俱乐部股票,之后果然迎来五连胜,股价随之趋于平稳。

国际职业足球俱乐部资本化运作的经验也告诉我们,足球俱乐部的资本化运作是一把双刃剑,它虽然能快速筹资,但也意味着承担的责任更大,受到的约束更多。职业足球俱乐部如果只想通过资本化运作而“圈钱”,没有优质资产,缺乏有效的赢利手段,最终还将走向失败。

4 职业足球资本运营的困境

挂牌上市一度成为众多欧洲职业足球俱乐部谋求“快速致富”的时髦手段。在英超20家职业足球俱乐部中曾有一半是上市公司。无疑,上市确有“速富效应”,能在短期内给俱乐部带来大量资金,以解球队修建球场、购买球星和支付球员高薪等用钱之急。但是,随着俱乐部的经营收入不断被球星的薪水所吞噬,赢利能力趋弱,股东们对足球股的兴趣自然也越来越小。

一些足球俱乐部在股票高价处被收购而离开股市,如2005年5月16日,投资富商格雷泽对曼彻斯特联队的控股量达到75%,正式将这个有着悠久历史的足球名门据为己有。不管球迷们如何反对,这个被认为是球盲、且负债累累的美国人已拥有曼彻斯特联队的生杀大权。他可以将本是股份制公司的曼彻斯特联队从伦敦证券市场的交易名单上抹去,也可以根据自己的喜好宣布俱乐部的计划,不需要任何其他股东的批准。类似的还有切尔西,在2003被阿布拉莫维奇收购之前,切尔西已经债台高筑到几乎要被法院托管的地步。也有一些则在低价处被摘牌,如倒闭的Leicester City,遭遇金融困境的Nottingham Forest。究其原因,一是足球行业本身只占欧洲股票市值微小部分,共17亿欧元左右,仅相当于欧洲全部股票市值的0.00002%。二是足球俱乐部股票还受俱乐部比赛成绩(赢一场比赛的第二日股价可能上升0.5%,输一场比赛的第二日股价会下跌0.7%)、金融收益(自1992年来此行业的平均收益率仅为1.3%,而市场平均收益率则为6%)和球员买卖(股民们在俱乐部卖出球员时抬高股价,在买入球员时打压股价)的影响。

近年来,由于足球股票不再受青睐,许多职业足球俱乐部难以从股市上筹到需要的资金,所以,他们又竞相采取一种资产债券化的筹资方式,即以俱乐部可预期和稳定的收入,如门票销售为信用,发行长期债券等进行筹资。纽卡斯尔和南安普敦等俱乐部都曾通过这种方式筹集球场建设资金,后来利兹、埃弗顿和曼彻斯特联队等俱乐部也都以此清理债务和购买球员。

然而,资本的唯一目的是追求利润。格雷泽之所以愿意为收购曼彻斯特联队而背负巨债,是因为“曼联就像一台印钞机”,投资家们难以抗拒这样的诱惑!即使面对众多质疑和反对的声音,资本市场对职业足球的渴望依然没有停止。无论是投资方,还是经营者,他们只是在不断地变换着资本运作的形式,其资本运作的本质并不会改变。

5 中国职业足球改革愿景

中国足球职业化以来,不管是中超的俱乐部,还是中甲的俱乐部,或是乙级俱乐部,他们的收入仅是中国足协市场运作全部收入(电视转播权、冠名权和场地广告收入)自留后的再分配。实际上,中国足协没有投入一分钱,没有承担任何风险,却获得了全部收入的近一半。由此可见,中国职业足球还不是真正意义上的市场化运作,仅停留在初级的货币化运营阶段,离资本化运作更是路途遥远。如果我们还按照旧有的模式行动,那么,带有浓厚行政色彩和中国特色的管理职业足球的体制,注定会制约中国职业足球



战胜欧洲强队,这中间的差距是巨大的,而这巨大的差距就是以战术为基础体现出来的。在面对同样以身体优势、强大个人能力为核心的欧洲劲旅,中国队在布置防守时还是以个人为单位,一对一与对手抗衡,进攻上也基本以个人带动局部、局部带动整体为主导,没有更多的行之有效的战术配合、防守变化。

反观韩国队,一改与亚洲队伍对阵时常用的防守阵型,使用防守面积更广,控制范围更大的防守阵型,同时,针对欧洲队员个人移动较为缓慢,实施了非常多的特定战术。在战术的统一布置上也与中国队有着非常大的区别。中国队的战术统一是由教练布置,由队员实施的。但是这就出现一种无形的劣势,那就是对场上局势捕捉的不准确。而韩国队员基本的战术都是由控球队员布置实施,这样战术就完全统一,且和当前球场上的变化同步了。毕竟,球场上球员的感受最为直观,而场下的教练是无法感受到场上队员的微妙变化。所以从结果上也体现出韩国队员的战术更为合理。尤其从韩国队1分险胜丹麦队的比赛中表现的更为清晰。最后40s的防守策略是由队员自己布置实施的,而当防守成功后,还有12s的时间,教练布置了最后的战术,但是当比赛重新开始时,队员发现对手对教练布置的战术有了预防,果断的改变战术,并射门得分,最终以1分险胜。

战术配合是否成功对于跟合理运用人技术优势的影响还可以从队伍的得分分布看出。中国队在队欧洲劲旅的比赛中,得分点的分布非常密集,主要就是两个内峰,两人的得分加起来可以占到比赛得分的45%以上。但是韩国队不同,基本每个队员都有自己的机会得分,且没有出现得分过于集中的情况。而通过这样的数据也可以反映出,战术配合成功后,就有了机会运用个人技术。而只有成功的战

术配合,才会出现韩国队这样的分散式得分模式,这也体现出了韩国队员在每一个位置都较为合理的运用了个人技术。在面对身体条件强很多、技术略高一筹的欧洲球队时,韩国队员正是因为战术的多种合理变化,给自己同伴创造了有发挥个人技术的机会,才能在此次北京奥运会中与欧洲诸强平分秋色。

3 结语

在球技战术不断发展的时代,如果你不灵活多变,那么你就必定会落后。所以要在基本技术和基本战术的运用变化上下苦功夫,多花时间,多花精力,那么赛场上多变的打法一定会让对手措手不及。结合上海队实际,应把重点放在狠抓基础,强化技术,突出位置特点上下苦功夫。此外,在保证训练质量的同时,不放松对运动员的心理素质、心理状态做好调整,让每一次训练课就好像真正的比赛一样激烈,而对待每一次比赛就好像参加平时训练一样运用自如。

参考文献:

- [1] 何启方等主编. 手球[M]. 上海:上海社会科学院出版社, 2006
- [2] 郑旗, 李吉慧. 现代体育科学院研究的理论与方法[M]. 北京:人民体育出版社, 2001
- [3] 谢亚龙, 王汝英等. 中国竞技项目制胜规律[M]. 北京:人民体育出版社, 1992
- [4] 唐煜章. 现代篮球训练方法新探[M]. 北京:人民体育出版社, 2004
- [5] 田麦久. 运动训练学[M]. 北京:人民体育出版社, 2000

(责任编辑:何聪)

(上接第80页)

和足球市场的发展,甚至会摧毁我国足球改革脆弱的根基。

足球虽不同于政治、经济,但在西方“现代资本扩张”与“生存竞争,优胜劣汰”等“铁律”上也毫不例外,他们对中国的职业足球市场早已虎视眈眈。在中国职业足球陷入低谷时,国际足球资本没有袖手旁观,他们已做好了随时侵吞这块特大“肥肉”的准备。作为逐利的资本,它们看好这个拥有13亿人口、却又缺乏市场化营运手段和人才的巨大市场。于是,不仅足球豪门皇家马德里介入中国职业足球,还将有更多的足球大腕和资本大鳄来瓜分中国职业足球这块美味蛋糕。

在全球化和国际化的背景下,现代模式的足球俱乐部大部分是私有化的股份制俱乐部。参照国际职业足球发展的经验,对比国内,我国职业足球俱乐部在商业化运作的基础上,应该积极推进管理体制变革,建立符合现代企业制度规范要求的一系列规章制度,实行股份制和法人治理,努力实现资本化运作。运用参股、兼并、收购、买壳上市、

资产置换和风险投资等手段,从资本市场获取职业足球持续健康发展的资金,实现我国职业足球的凤凰涅槃。

参考文献:

- [1] 董斌. 中国职业化足球联赛如何吸引市场资本[J]. 商场现代化. 2007(2). 388.
- [2] 吴晓阳. 依托资本市场促进职业足球发展[J]. 福建体育科技. 2006(3). 17-19.
- [3] 曹可强. 金钱能够把足球踢多远[J]. 当代金融家. 2005(10). 124-129.
- [4] 陈群. 中外共建足球资本市场[N]. 香港:香港大公报. 2005. 11. 15.
- [5] 辛保平. 把足球踢进资本市场股票交易大厅里的欧洲冠军杯[J]. 新财经. 2001(5). 38-39.

(责任编辑:陈建萍)