



● 专题导读

“恒大现象”：我国足球职业化改革的转折点？

曹可强（上海体育学院经济管理学院）

2009年4月注册成立的中国首家真正职业化女子排球俱乐部横空出世，取得了辉煌业绩。关于恒大女排现象的讨论余音未落，恒大足球又用“恒大模式”续写着中国职业足球发展史上的“恒大现象”。在中国球迷既爱又恨的足球项目上，恒大足球俱乐部却是一枝独秀，赢得了广泛的好评。2010年恒大足球俱乐部成立当年就以中甲冠军身份完成中超，实现中国版的“凯泽斯劳滕”；2011年至2013年俱乐部均提前锁定联赛冠军，创造中超联赛三连冠，且积分领先第二名平均12分，连续3年场均上座率排名联赛第一；2013年恒大足球俱乐部获得“亚洲俱乐部冠军杯”冠军，被亚足联授予“年度最佳俱乐部奖”。

恒大足球俱乐部用4年时间从“接手降级队”到亚洲足球俱乐部冠军联赛冠军，创造了我国足球发展中的神话，成就了不同凡响的“恒大现象”。从恒大足球俱乐部本身来看，它是中超联赛的一个俱乐部，有自己的母公司——恒大集团。它与其他中超足球俱乐部一样，追求中超联赛的每一场胜利，并追求良好的经济效益和社会效益。相关资料显示，2013年恒大足球俱乐部总收入在5亿元以上：首先是包括球场广告费在内的整个商业广告收入在3亿元左右。其次，在2013赛季的各种比赛中获得1.28亿元票房。再者，通过出售外援巴里奥斯球员获得700万欧元的收入。此外，俱乐部还通过衍生产品的销售获得丰厚的收益。正如俞琳博士在《基于成本效益视角的职业体育俱乐部运营——“恒大现象”的经济学分析》中所提出的：足球俱乐部运营给恒大集团带来的某些利益是眼前暂时看不到、却存在潜移默化效果及强力后劲，以及成功地实现了恒大品牌从区域走向全国乃至国际的完美转型。

透过“恒大现象”归因其获得成功的本质，我们不难发现，恒大足球俱乐部的运行与其他中超联赛俱乐部有许多不同之处。冯维胜博士《公司治理视角下的职业足球俱乐部运行研究——“恒大现象”分析与启示》，从公司治理的角度，对恒大足球俱乐部的内部管理进行了分析。首先，恒大足球俱乐部从企业内部管理上引入了现代企业制度，即产权清晰、权责分明、管理科学。其次，俱乐部厘清了与政府主管部门的关系，在组织形式上建立了法人治理结构，即以企业法人为主体，以有限责任公司为核心。再次，俱乐部协调了与母公司的关系，一方面俱乐部秉承集团的管理风格，贯彻集团的目标管理，另一方面又分工明确，即恒大足球俱乐部的产权所有者负责决策，管理层执行决策。最后，俱乐部实行专业化管理，全面提高专业化水平。例如，在汲取先进俱乐部经验的基础上，聘请知名教练，网罗优秀球员，制定一系列奖励性政策和约束性规章，将激励和约束相结合，提高俱乐部各类人员的积极性。

作为一个追求经济利益的企业，恒大足球俱乐部的高

投入，获得了经济效益、品牌效益和社会效益的大产出。然而，作为一个经济体，在自身获得经济利益的同时，还需要承担一定的社会责任。陈玉忠教授的《“恒大现象”的社会学解析》，从社会学的视角对“恒大现象”的当代社会价值进行了剖析。他认为：恒大神话对于中国足球乃至整个中国的世界影响力提升具有积极意义，在一定程度上激发了爱国、凝聚民族情感的社会正能量，拓展了足球后备人才培养的社会基础。同时，他也对“恒大现象”进行了理性反思，包括职业足球与国家足球的整体水平属于两个层面上的问题，短期投入机制与可持续发展方向存在差异，恒大现象远未形成成功的足球发展模式，俱乐部利益与其他利益存在一定的冲突等。

恒大足球俱乐部的成功，不仅在于强大的资金和先进的管理，还在于他们善于运用信息社会的多种传播媒体，以核裂变的速度扩大“恒大现象”正面效应。张业安博士的《大众传播视域下的“恒大现象”解读》，从文化传播学的角度分析产生“恒大现象”众多缘由：电视是助推“恒大现象”产生的主流传播媒体，报刊是深度挖掘“恒大议题”的重要载体，网络是加速“恒大品牌”升华的互动平台，移动媒体则是在新技术条件下实现了“恒大信息”的个性化传播。可见，在现代大众传播日益发达的“媒介化社会”，只有积极利用大众传媒的有效传播，才能塑造企业的良好形象，创造一个又一个“恒大神话”。

多年来，受计划经济体制的影响，政府对职业体育俱乐部的运行实施了或多或少的干预，从而受到各方面的诟病。十八届三中全会提出“使市场在资源配置中起决定性作用”，虽然强调市场的作用，但也不是要求政府完全放手，不闻不问，走向“干预”的另一极端——放任自由，让职业体育俱乐部自由发展。实际上，职业体育俱乐部尽管实行企业化运营，按照市场经济规律运作，但是，在其发展过程中，政府应该发挥应有的监管责任。陈锡尧教授在《我国职业体育发展与政府管理——兼谈“恒大现象”》中重点分析了我国职业体育发展进程中政府的监管，包括为职业体育俱乐部营造公平竞争的市场环境，提供财政、税收和金融支持，为处于不同等级和境遇的职业体育俱乐部提供信息互通和合作对接平台，强化法律监督、社会监督和舆论监督，以保护职业体育俱乐部有足够的开展经济活动的空间。

从职业体育市场公平竞争与反垄断的理论视角与国外经验来看，在投入、商业价值、球队实力、竞技水平等方面具明显垄断优势的恒大足球俱乐部，会对中超均衡格局及职业联赛模式产生一定的负外部性。但是，我们不可否认，“恒大现象”为中国足球职业化发展起到了探路的作用，在我国体育事业改革进程中的时代贡献和历史地位不容置疑。“恒大现象”必将引发我国新一轮足球职业化改革，成为深化我国职业体育乃至整个体育改革的转折点。