



基于财务分析的中国职业足球俱乐部营利现状及对策研究

姬庆,陈元欣,宋涛

摘要:以中国足协对7家中甲俱乐部和11家中超俱乐部2010年、2011年和2012年1-10月财务运营状况调查中的财务数据为依据,运用财务分析方法,对中国足球俱乐部的营利现状、财务结构、盈利能力进行分析。认为中国足球俱乐部作为独立的企业法人,不具备独立营利的能力。建议足球俱乐部应努力平衡三大收入来源,优化收支结构,增加营利点,加强无形资产评估,更加专业地运用各项政府政策、市场资源、社会力量,实现俱乐部盈利。

关键词:足球俱乐部;财务分析;营利现状

中图分类号:G80-05 文献标志码:A 文章编号:1006-1207(2015)01-0070-06

Research on the Profit Status of the Chinese Professional Football Clubs and the Countermeasures Based on Financial Analysis

Ji Qing, CHEN Yuanxin, SONG Tao

(Central China Normal University, Wuhan 430079, China)

Abstract: On the basis of the financial data of 7 Chinese Division A League clubs and 11 Chinese Super League clubs in 2010, 2011 and from January to October in 2012 and using the method of financial analysis, the paper analyzes the profit status quo, financial structure and profitability of the Chinese football clubs. The result shows that as an independent enterprise legal person, a Chinese football club does not have independent profitability. The paper suggests that a football club should strive to balance the three income sources, optimize the balance of payments structure, increase profit and strengthen the intangible assets evaluation. It should use more professionally government policies, market resources and social forces to realize club profit.

Key Words: football club; financial analysis; profit status quo

职业足球俱乐部的营利能力是反映其发展状况的重要指标,营利能力的强弱需要以相应的财务分析为依据。但由于长期以来有关职业足球俱乐部的财务数据比较缺乏,难以对职业足球俱乐部的营利能力进行定量分析。本文拟借助中国足球协会对国内部分职业足球俱乐部2010-2012年度财务数据的调查,对足球俱乐部的经营状况和营利能力等进行定量分析,分析其经营中存在的突出问题,并结合俱乐部营利模式、收支结构特点等,综合分析制约足球俱乐部营利能力提高的主要因素,并提出相应的对策建议,以期对足球俱乐部营利能力的提高和未来的可持续发展提供理论支持。

1 中国职业足球俱乐部运营状况的财务分析

1.1 数据来源及方法

根据中国足协对7家中甲俱乐部(成都谢菲联足球俱乐部、天津松江足球俱乐部、北京八喜足球俱乐部、广州日

之泉足球俱乐部、重庆力帆足球俱乐部、上海东亚足球俱乐部、湖南湘涛足球俱乐部)、11家中超俱乐部(北京国安足球俱乐部、山东鲁能泰山足球俱乐部、天津泰达足球俱乐部、上海申鑫足球俱乐部、杭州绿城足球俱乐部、上海绿地申花俱乐部、长春亚泰足球俱乐部、辽宁宏运足球俱乐部、河南建业足球俱乐部、贵州人和足球俱乐部、广州恒大足球俱乐部)2010、2011年和2012年1-10月财务运营状况调查中的财务数据,分析整个中国足球职业俱乐部的运营状况。

运用财务分析中比率分析的方法,根据所获得的财务报表中的数据进行分析,计算成本收入率、利润率、总资产收入率,从而评价俱乐部运营总体状况、偿债能力、营利能力、营运能力和发展能力^[1]。

1.2 中国足球职业俱乐部整体财务分析

1.2.1 中国足球职业俱乐部运营总体状况分析

从表1中国足球俱乐部整体平均的运营情况来看,中国足球俱乐部在2010年至2012年的运营状况都不理想,

收稿日期:2014-12-19

基金项目:教育部新世纪人才计划支持项目(NCET-120875)。

第一作者简介:姬庆,硕士研究生在读。主要研究方向:体育产业、体育场馆。

作者单位:华中师范大学体育学院,武汉 430079



每年利润均为负值。在收入增加波动比较大的情况下,支出大幅增加,在 2012 年达到 6 470 万元人民币,比 2010 年增加 73.7%,而利润却减少了 2 858 万元人民币,增长

率为 -464.7%。这说明中国足球俱乐部总体营利能力很差。其中应当指出,支出的迅速增加与恒大俱乐部在近三年中的高投入有密切关系。

表 1 中国足球俱乐部整体平均的运营情况

Table I Overall Average Operating Status of the Chinese Football Clubs

	营业收入/(万元 人民币)			营业支出/(万元 人民币)			利润总额/(万元 人民币)		
	中甲	中超	总体	中甲	中超	总体	中甲	中超	总体
2010 年	1260	4249	3087	1211	5323	3724	-573	-642	-615
2011 年	1280	7423	5034	1350	8,402	5,660	-809	-2142	-1,623
2012 年	985	6210	4178	1329	9741	6470	-1159	-4947	-3473

俱乐部收入来源严重依赖投资主体投入和赞助商赞助。因其收入来源狭窄、数量较少、成本过高,特别是球员工资支出占俱乐部总体支出过大,导致俱乐部利润为负。

1.2.2 中国足球职业俱乐部资产负债率分析

该指标反应俱乐部总资产中负债的占有比重,是评价俱乐部负债水平的综合指标,也是衡量俱乐部利用债权人资金进行经营活动能力的指标。

从表 2 中可以看出,中国足球俱乐部的资产负债率

非常高,甚至超过了 100%。在企业盈利能力评价中,若资产负债率达到 100%或超过 100%,则说明企业已经没有净资产或资产不抵债。这表明中国足球俱乐部在正常运营过程中并非实质的独立企业,资金来源极度依赖投资赞助企业,自身没有融资能力。一旦投资赞助企业停止资金投入行为,俱乐部将立刻破产,使得俱乐部长远发展极具风险性。而从数据来看,这一风险在 2010 年至 2012 年中逐渐提高。

表 2 中国足球俱乐部整体平均的资产负债率

Table II Overall Average Asset-liability Ratio of the Chinese Football Clubs

	资产/(万元 人民币)			负债/(万元 人民币)			资产负债率		
	中甲	中超	总体	中甲	中超	总体	中甲	中超	总体
2010 年	701	9712	6208	1377	8229	5564	196.39%	84.73%	89.64%
2011 年	2200	13367	9024	1759	13962	9217	79.95%	104.46%	102.13%
2012 年	1463	15936	10,307	1969	21260	13758	134.59%	133.41%	133.48%

1.2.3 中国足球俱乐部成本收入率分析

成本收入率是反映企业经营收入和经营耗费的比例关系,即每一单位的收入需要支出多少成本。它是衡量企业盈利水平和成本水平的一个重要指标。成本收入率越低,表明企业控制成本支出的能力越强,经营效率越高。

一般来讲,成本收入率越低,表示企业控制成本支出的能力越强,经营效率越高。从表 3 中国足球俱乐部成本收入率来看,中国足球俱乐部的成本收入率维持在较高水平,超过了 100%,且中超俱乐部的比率要高于中甲俱乐部,说明俱乐部的成本控制能力较差。从纵向来看,呈现逐年提高趋势,这与近三年来俱乐部在总收入水平起伏波动的情况下,引进高水平外援以及转会市场球员价格上升导致转会费和工资水平上涨有关。

表 3 中国足球俱乐部整体平均的成本收入率

Table III Overall Average Cost Income Ratio of the Chinese Football Clubs

	中甲	中超	总体
2010 年	96.16%	125.26%	120.64%
2011 年	105.51%	113.20%	112.44%
2012 年	134.97%	156.85%	154.85%

1.2.4 中国足球俱乐部利润率分析

利润率是剩余价值率的转化形式。包括销售利润率

(利润÷销售×100%)和成本利润率(利润÷成本×100%),是直接反映企业盈利能力的重要财务指标。

从表 4 中可以看出,无论是销售利润率还是成本利润率,数值均为负,这表明中国足球俱乐部整体上均无独立的盈利能力,且从纵向来看负利润呈现逐年扩大趋势。横向比较来看,中甲俱乐部比中超俱乐部有更低的利润率,这与中甲联赛价值水平低于中超联赛的事实相符合。另外,成本利润率普遍大于销售利润率并不是因为俱乐部成本控制能力强所导致,反而是因为俱乐部收入水平过低造成的结果。

表 4 中国足球俱乐部整体平均的利润率

Table IV Overall Average Profit Margin of the Chinese Football Clubs

	销售利润率			成本利润率		
	中甲	中超	总体	中甲	中超	总体
2010 年	45.49%	-15.11%	-19.93%	-47.31%	-12.06%	-16.52%
2011 年	-63.22%	-28.86%	-32.25%	-59.92%	-25.49%	-28.68%
2012 年	-117.72%	-79.66%	-83.13%	-87.22%	-50.78%	-53.69%

1.2.5 中国足球俱乐部总资产收入率分析

总资产收入率反应了企业总资产与总收入之间的对比关系,是反应出企业整个经营过程中资产的利用效率,是评价企业总资产营运能力的重要指标。



从表 5 中国足球俱乐部平均的总资产收入率中可以看出,中国足球俱乐部总资产收入率维持在较高水平,表明足球比赛产品符合市场需求,满足了广大足球爱好者的观看

需要。但应当看到,在 2012 年整体收入下降、总资产增加的情况下,2012 年的比值比 2011 年有所下降,这说明俱乐部提高总资产收入率的重要途径是增加收入、拓展收入来源。

表 5 中国足球俱乐部平均的总资产收入率

Table V Average Total Asset Income Rate of the Chinese Football Clubs

	收入/(万元 人民币)			平均总资产/(万元 人民币)			总资产收入率		
	中甲	中超	总体	中甲	中超	总体	中甲	中超	总体
2011 年	1,280	7,423	5,034	1450.5	11544.5	7616	88.22%	64.30%	66.09%
2012 年	985	6,210	4,178	1831.5	14651.5	9665.5	53.76%	64.25%	43.23%

从以上分析来看,中国足球俱乐部经营效率低下,不具备独立营利能力,且经营风险极大,没有发挥市场主体作用。经调查,这与俱乐部的收入结构、盈利来源、政府政策、市场资源、投资主体行为有直接关系。在整体运营能力较差的情况下,需从俱乐部具体营利结构和收支结构入手,对比欧洲俱乐部的营利结构,方能找出差距和成因。

2 中国职业足球俱乐部营利结构及成因分析

中国足球俱乐部营利业务的开展,跟足球项目管理体制、联赛产业链、俱乐部结构以及国家体育体制密切相关。其中,俱乐部所在的联赛产业链是诸多成因中最重要的一个,它牵动多方利益关系,直接导致俱乐部盈利现状(见图 1)。在中超联赛产业链中,以联赛和俱乐部为核心,形成了一条联系投资赞助商、广告商、政府职能部门、俱乐部、媒体、运动员教练员、球迷的完整体系。那就是,在市场的导向作用下,由 16 家职业俱乐部和中国足协按照一定股份协议成立的中超公司全权办联赛;中超公司负责联赛整体招商赞助谈判和电视转播谈判,将谈判收入以分红的形式按比例返还给俱乐部;职业俱乐部依靠球队赞助商投入、冠名权、广告收入、比赛收入和俱乐部相关产品开发收入自负盈亏;俱乐部和中超公司互为生产者和消费者,在整个体系中居于主体地位。事实上,在上述产业链中俱乐部经营受多种因素影响,难以实现利益最大化。

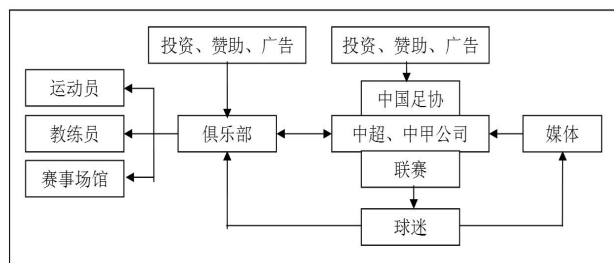


图 1 中国足球职业联赛产业链

Figure1 Industrial Chain of the Chinese Professional Football Leagues

2.1 中国足球俱乐部营利结构分析

根据全攻全守体育管理(北京)有限公司 2012 年 5 月发布的《2012 年中超联赛商业价值报告》^[2],2008 年至 2012 年中超俱乐部共累计收入 36.94 亿元,主要是 3 个盈利点:广告赞助、门票和场地广告,其数额和比例,如表 6 所示。

表 6 中超俱乐部收入分配表

Table VI Income Distribution of the Chinese Super League Football Clubs

收入来源	收入/(亿元 人民币)	百分比
广告赞助	31.02	84%
门票	4.33	12%
场地广告	1.59	4%

而根据《2013 年中超联赛商业价值报告》^[3]中超俱乐部收入结构有了新的变化。如表 7 所示。

表 7 2013 年中超俱乐部收入分配表

Table VII Income Distribution of the Chinese Super League Football Clubs in 2013

收入来源	收入/(亿元 人民币)	百分比
广告赞助	9.36	63%
门票	3.3	25%
其他收入	—	12%

与此同时,根据 2012 年中国足协对国内 21 家中超、中甲职业俱乐部的财务状况进行的调查结果显示,2012 年仅有 5 家俱乐部实现盈利。而 2013 年,盈利的俱乐部只有广州恒大(8 590 万元)和辽宁宏运(1 795 万元)俱乐部。相比而言,欧洲俱乐部却能依靠自身经营实现巨额盈利,其盈利来源主要是:比赛日收入、电视转播权收入、商业开发收入^[4],如图 2。

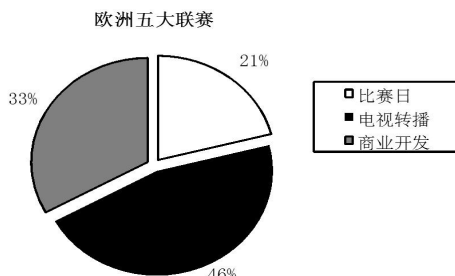


图 2 欧洲五大联赛盈利来源结构

Figure2 Profit Source Structures of the Five Major Leagues in Europe

2.1.1 商业赞助、广告收入所占比重过高

中国足球俱乐部最大的收入来源就是球队商业赞助和球队冠名权收入,占总收入的 84%。这种输血式的收入方式,短期内使俱乐部经营呈现良好的态势,但这属于投



资主体的企业行为和市场行为,并与投资主体的偏好有密切关系,因此会给俱乐部长期经营带来风险。

此外,中国俱乐部在广告权益的分配上也比较混乱,国外则比较成熟。以曼联俱乐部为例,俱乐部经营者将赞助、广告商等级、权益、载体及附加利益详细制定成册,使意向赞助商对自身权益一目了然^[5]。可以看出,即使在作为主要收入来源的广告和赞助收入,国内俱乐部在总量和质量上与欧洲俱乐部都有相当的差距。

2.1.2 直观比赛收入是重要收入来源

直观比赛收入主要是指比赛日门票收入。门票收入是俱乐部收支平衡、运营状况、球队水平、联赛质量等的晴雨表,直接反映俱乐部的生存状况,一直是俱乐部重要收入来源。

综合 2011 年中超联赛比赛观众人数和门票收入后发现^[6,7],虽然 2011 赛季中超联赛场均上座人数排名世界第十,亚洲第一,但门票收入总数却很少,个别场次甚至不能抵消安保费用。李朝晖等认为虽然上座率与门票收益无正相关关系,但俱乐部可以提供更高水平的比赛,运用多种球票营销手段,增加赛事产品的消费人群,从而增加门票收入^[8]。如广州恒大俱乐部 2013 赛季门票收入为 1.28 亿,创下职业联赛纪录,仅亚冠决赛第二回合比赛,单场收入突破 5 500 万元。然而这些数据相比于欧洲俱乐部则差距巨大。

德勤会计事务所 2010 年公布的《Football Money League》^[9]数据显示:在排名前 20 世界足球俱乐部中,英超俱乐部的比赛日收入占俱乐部总收入的较高比例,张晓媚等将其归纳为“高门票收入模式”^[10]。以曼联和阿森纳足球俱乐部 2010 年财务收入结构为例:曼联俱乐部比赛收入为 1.277 亿欧元,占总收入的 39%;阿森纳俱乐部比赛收入为 1.175 亿欧元,占总收入的 45%。二者的比赛收入均大于其他两项收入。

2.1.3 电视转播权出售及转让收入过低

足球受众社会化、全球化,使媒体乐于购买俱乐部电视转播权以实现收益。与国外俱乐部自己选择媒体转播的方式不同,中超公司掌握整个联赛的电视转播谈判权,转播收入以年底红利的形式返还俱乐部,各俱乐部只能与地方电视台协商电视转播事宜。而中央电视台是唯一具有全国影响力的新闻媒体,使得俱乐部处于被动的买方市场。再加上联赛本身存在的问题,导致电视转播权收入很少。

国外俱乐部的电视转播权收益一般是俱乐部收入中比较稳定的重要来源。2012 年中超公司转播权收入为 1 800 万元。而与欧洲俱乐部相比,差距更大。数据显示:意甲俱乐部的转播权收入占总收入比重较大。以 AC 米兰、国际米兰和尤文图斯足球俱乐部 2010 年为例:AC 米兰电视转播收入为 0.99 亿欧元,占总收入的 50%;国际米兰为 1.157 亿欧元,占总收入的 59%;尤文图斯为 1.126 亿欧元,占总收入的 65%^[9]。三者的电视转播权均大于其他两项收入,甚至大于其他两项之和。这也是意大利俱乐部普遍的收入结构。

2.1.4 其他经营收入较为薄弱

其他产品开发受制于中国足球整体水平不高、俱乐部经营更迭频繁、球迷忠诚度不高等因素,是中国足球俱乐部收入结构中薄弱的一环。大多数俱乐部的产品开发均停留

在球迷用品,如球队球衣、围巾等小商品上,而且销量甚微,在整个俱乐部收入中所占比例甚少,不能与国外俱乐部在相关产品开发上近亿欧元收入相比。林燕荣指出:俱乐部对市场开发投入较少,依赖性太强,不重视“小产品”的开发,从根本上忽视对足球俱乐部无形资产的开发和经营^[11]。

数据显示德国俱乐部在相关产品开发上极具代表性。以拜仁慕尼黑和多特蒙德足球俱乐部为例。拜仁慕尼黑俱乐部 2010 年商业开发收入为 1.729 亿欧元,占总收入的 53%;多特蒙德为 0.589 亿欧元,占总收入的 57%^[9]。这也是德国俱乐部普遍的收入结构。

综上所述,中国足球俱乐部营利模式结构中商业赞助和广告收入占绝对比重,而比赛日收入、电视转播权收入、其他营业收入是俱乐部收入的重要来源,而非盈利手段。俱乐部严重依靠赞助企业资金投入维持日常运营,而赞助企业的赞助动机存在较多的非市场因素。而欧洲俱乐部的营利模式比较均衡,欧洲五大联赛三大收入来源中比赛日收入平均为 21%、电视转播权收入 46%、其他营业收入 33%。中国足球俱乐部在现有环境下短期内难以实现这种营利模式。

2.2 中国职业足球俱乐部营利结构成因分析

2.2.1 足球运动整体水平不高

中国足球整体水平不高主要表现在国家队成绩下滑、青年梯队人才缺失、青训体系不完整、青少年联赛缺失、足球理念落后等等,最直观的表现就是国家队和中超联赛世界排名落后。这造成球迷数减少、赞助商投资风险过高、电视转播收视率低、社会大众反应冷漠等,使得俱乐部最核心的资源成为民众指责对象,不利于俱乐部经营。还有近年来的假赌黑等事件的影响以及国家队的成绩

2.2.2 俱乐部经营依赖赞助主体

中国足球俱乐部 84% 的收入来源于赞助主体资金投入,2008-2012 年中超俱乐部经营总收入只有 1 年实现了略微盈利。从这两个数字可以看出,虽然中国足球俱乐部已经是独立的企业法人,实现了独立核算,但因其独立经营能力弱,自身造血能力不足,使得在经营过程中过于依赖赞助主体,没有实现独立经营。而且,投资主体企业的赞助行为属于市场投资行为,风险高,不利于俱乐部长期经营。

2.2.3 传播媒体资源缺失

国内只有中央电视台一家全国性的电视媒体,处于市场垄断地位,而其他地方电视台影响力有限。所以俱乐部所面临的是电视转播权买方市场。尽管随着网络电视技术迅速发展,传播媒体种类逐渐增多,但从整体来看,电视转播的买方市场格局短期内不会改变,电视转播权市场受制于人的现状还将持续下去。

2.2.4 市场开发乏力,产业链不健全

市场开发乏力主要体现在产品种类、档次和质量上。我国足球俱乐部特许产品主要是以球迷用品的小商品,如球迷围巾、喇叭、球队球衣、加油 T 恤等。如何设计更多的特许产品、如何宣传这些产品使其被消费者购买、如何开拓更广阔的销售途径成为俱乐部在选择特许加盟商时必须考虑的紧迫问题。此外行业产业链不健全也是制约俱



乐部盈利的重要因素。足球产业发展没有与酒店、餐饮、旅游、商务活动等产业相衔接,与上、下游产业相脱离。

2.2.5 高水平俱乐部管理人才缺乏

足球俱乐部的管理层大多是由投资主体或股东直接任命本企业的管理人员担任,这直接降低了俱乐部管理者管理足球事务的专业性。同时高水平的专业的管理人才团队缺乏,使得管理者所做出的决策往往违背足球事业发展规律,导致内部管理混乱、权责不清。

3 中国足球俱乐部营利对策分析

根据目前足球俱乐部盈利现状,在借鉴国内外成功经验的基础上,从转变营利模式和改善支出结构两个角度,提出以下对策。

3.1 拓展收入来源,转变营利模式

俱乐部管理者必须改变依靠投资主体输血式投入的营利模式,运用多种市场手段开拓市场资源,扩大收入渠道,平衡盈利结构,进而转变为自我造血式营利模式。但应当指出,转变俱乐部营利模式是一个长期的循序渐进的过程,企业必须从经营战略上做出改变。

3.1.1 开拓市场资源,实现多元经营

开拓市场资源,实现俱乐部多元化经营,是在现行体制下改善俱乐部经营,提高俱乐部收入、完善收入结构的有效方法。俱乐部可以以主场场馆、训练基地为中心,以周边若干社区为半径开发与足球和俱乐部文化相关的产业,开展多渠道市场开发,从酒店、旅游开发、商务活动、房地产,到球星产品,再到球衣、围巾等带有俱乐部标识的小商品都可列入市场开发内容。

市场开发涉及面广、内容专业,俱乐部必须在正确评估自身实力和专业性,并进行充分市场调研的前提下,制定切实可行的市场开发战略和营销战略。可充分采用委托、合作等方式,利用社会力量和专业机构资源,与相关企业实现共赢(表8)。

表8 中国俱乐部可实现收入构成发展趋势

Table VIII Development Trend of the Possible Income of the Chinese Football Clubs

收入方式	具体内容	发展趋势	
中超公司分红	股东分红收入	不变	
商业赞助	企业投入、赞助、广告收入	不变	
比赛收入	主要是门票收入	增加	
电视转播权出售与转让收入	电视媒体、网络媒体	增加	
市场开发	足球内开发	球星产品、球队特许商品	增加
	足球外开发	酒店、餐饮、旅游、商务活动	增加
上市融资	俱乐部资本扩大化	增加	
品牌营销	无形资产开发	增加	
青训建设及球员管理	转会费收入	增加	
球迷组织	球迷消费收入	增加	

3.1.2 借助新媒体转播渠道,开发电视转播市场

电视转播权是俱乐部收入的重要来源,但每一个职业联赛在运营开发阶段都会面临电视转播权买方市场。中国足球联赛不仅面临转播权买方市场,而且是中央电视台的垄断买方市场。俱乐部除了努力提高联赛水平和自身建设外,需要在中超公司的统一下,开展整体营销,与电视转播方,特别是与央视进行权益谈判。

此外,网络技术的迅速发展,使比赛转播途径呈现多样化发展趋势。网络的巨大影响力已经体现在社会生活的方方面面。在央视垄断转播权的情况下,俱乐部可以选择竞争日趋激烈的网络平台作为突破点,与互联网网站、网络电视、数字媒体、自媒体、手机APP应用等多种新媒体进行网络转播权谈判。这不仅直接增加俱乐部收入,扩大联赛影响力,而且有利于促进转播权市场竞争,改变转播权垄断市场。

3.1.3 促进球迷组织发展,开发球迷衍生服务

球迷是俱乐部赖以存在的基础,是俱乐部产品的直接消费者,为俱乐部带来直接收益。球迷组织是球迷自发组建的支持俱乐部的阵地,是俱乐部文化实力的表现。俱乐部扶持球迷组织发展既增强球迷的忠诚度、扩大球迷基础,也可将球迷对俱乐部的情感转化为购买力,获得销售收益。具体做法是根据球迷忠诚度划分球迷市场,进行差异化营销,如建造球迷会所、票务优惠、球迷见面会、球队内部训练开放、球迷组织指导等。

扩大球迷基础的重要手段之一是推行会员制度。会员是俱乐部的核心支持者,也是俱乐部的核心服务对象。完善的会员制度、规范的会员管理可使俱乐部拥有稳固的球迷群体和消费者,不仅可获得稳定的会费收入,而且会员参与俱乐部运营管理和市场开发,也有利于俱乐部把握球迷群体的消费需求和市场动态,使俱乐部的市场开发战略更具针对性和目的性。

3.1.4 加强品牌营销,进一步开发无形资产

俱乐部品牌的打造能给俱乐部带来球迷群体,也能给城市居民带来归属感。良好的品牌形象、潜力巨大的无形资产是俱乐部与目标企业建立战略合作的基础。内涵建设是品牌建设的重要内容,俱乐部需将地区文化、城市文化、企业文化和俱乐部文化融入俱乐部品牌和无形资产中。这是俱乐部有别于其他俱乐部的差异化标志,也是目标企业选择的重要原因。

在提升球队成绩、赢得比赛的同时,利用多样化信息传播手段和多样化的社会活动,扩大宣传力度和广度,使俱乐部品牌融入居民生活,增强俱乐部影响力和无形资产价值。通过战略合作商加盟、冠名权销售、球衣广告销售等形式实现俱乐部品牌价值的实现,增加俱乐部无形资产收入。

3.2 强化成本管理,改善支出结构

成本是体现企业生产经营管理水平的综合指标。俱乐部作为自收自支的企业,必须实行成本管理,合理调整支出结构,提高资金使用科学性和规范性。



3.2.1 严格控制球员工资支出,规范球员薪资制度

球员管理主要是球员薪资管理。球员薪资支出是俱乐部支出的重要项目。球员薪资支出占俱乐部支出的比例是俱乐部运营是否健康的重要指标,关系到俱乐部市场开发的能力。据统计,2012赛季中超球员的总薪资高达8.8亿元,占俱乐部总收入的79%。俱乐部必须加强球员管理,以市场价值和供需原则为依据正确评估球员价值,建立薪资奖励制度,规范球员薪资。

可借鉴美国NBA制定工资限额条款,即工资帽制度。为兼顾联赛和俱乐部长远发展、规范球员薪资与维护俱乐部当前利益,可逐步实行“软工资帽”,即确定整体联赛工资帽比例后,允许个别球员,如新秀球员、伤病球员、超过一定年龄的老将,在一定浮动空间内超出固定比例,既达到规范球员工资的目的,又促使俱乐部构建平衡的球员结构,使球队健康发展。

3.2.2 寻求政府支持,争取政策优惠

根据新公共管理理论,足球俱乐部属于社会公共产品的一部分,具有明显的正外部性,其经营活动需要政府支持和政策优惠。在调查中,大多数俱乐部经营者都表示俱乐部所需缴纳的各种管理费用,特别是安保和场租费用过大,对俱乐部经营造成巨大压力。

俱乐部应积极争取政府、特别是体育行政部门关于促进足球事业发展的政策。首先积极争取体育行政部门设立的用于鼓励足球运动开展的专项资金;其次依托体育行政部门拥有的场馆资源,获得场租优惠政策,缓解俱乐部运营压力;再次应依托体育行政部门与公安部门共同协商比赛安保费用,制定科学合理的价格机制,避免定价混乱。通过专项资金和场租安保优惠政策,可直接减少俱乐部每年数百万元的运营外支出,将极大缓解俱乐部运营压力。

3.2.3 坚持税费改革,调节俱乐部税费支出

在调查中,多数俱乐部经营者表示俱乐部经营中的税种繁多,税额不合理,认为国家应给予相应的税费政策,以减轻俱乐部税负。

首先,对于来自上级公司、股东投入的资金,并以广告费的形式记账的,应申请予以减免或免除,同时对经营收

入争取相应的税收优惠,如税费返还,即通过财政补贴的方式将俱乐部所缴纳税费部分或全部返还,返还资金用于指定发展项目(如青少年足球事业等),在促进职业体育俱乐部持续健康发展的同时,也增强了企业自身的公益属性。其次,作为俱乐部核心资源的教练员、运动员,其高额薪酬所产生的个人所得税会转嫁给俱乐部,使俱乐部的运营成本增加。考虑到运动员行业的特殊性,应申请个人所得税的优惠政策,如递延纳税,即为保证运动员退役后基本生活需要,对职业生涯内取得高收入的年度应纳税额采用分期缴纳的方式,减轻运动员税负负担,同时也缓解俱乐部运营压力。

参考文献:

- [1] 张先治,陈友邦.《财务分析》第五版[M].大连:东北财经大学出版社,2010,9.
- [2] 全攻全守体育管理(北京)有限公司.2012年中超联赛商业价值报告[R].2012,05.
- [3] 全攻全守体育管理(北京)有限公司.2013年中超联赛商业价值报告[R].2013,11.
- [4] Andrea Sartori. European Stadium Insight 2011[R].KPMG. 2011-09.
- [5] 赵荣瑞.中国大陆与日本足球职业化研究[D].北京体育大学,2011.
- [6] 体坛周报.中超盘点[N].2011-11-04.
- [7] 中国足球协会.2011万达广场中超联赛记录表[EB/OL].<http://www.fa.org.cn/>,2011-11-02.
- [8] 李朝晖,田世昌.职业体育俱乐部上座率与门票收益关系的分析[J].成都体育学院学报,2011,37(2):59-62.
- [9] Dan Jones, Paul Rawnsley, Alan Switzer. ect.Football Money League[J].Deloitte Touche Tohmatsu ,2010(3).
- [10] 张晓媚,佟仁城,许健.欧洲几种典型职业足球俱乐部盈利模式的分析[J].北京科技大学学报,2005,21(4):122-126
- [11] 林燕荣.我国职业足球俱乐部市场经营运作分析[J].科技经济市场,2007(2):142.

(责任编辑:杨圣韬)