

## 欧洲足球五大联赛市场治理的经验及对中超联赛的启示

布 特<sup>1</sup>,刘雪薇<sup>2</sup>

(1.湖南师范大学 体育学院,湖南 长沙 410006;2.温州大学 体育与健康学院,浙江温州 325035)

**【摘要】:**运用文献资料法、数据分析法,以欧洲足球五大联赛2017—2018赛季经营状况为载体,从职业足球俱乐部内部经营和市场环境两方面讨论和研究其市场治理的具体做法,借鉴五大联赛市场平稳有序和职业足球俱乐部可持续发展的经验,进而从我国国情及足球发展现状出发,结合五大联赛市场治理经验,探索中超联赛市场治理创新。研究认为:创新治理主体结构,形成“三位一体”的治理格局,明确中超联赛治理主体责任;创新职业足球市场治理体制,提高中超市场自治能力和水平;创新职业足球俱乐部内部治理体系,创造职业足球俱乐部健康可持续发展生态;创新治理价值体系,打造足球产业经营全产业链,打造中超市场盈利模式。

**【关键词】:**欧洲足球五大联赛;治理体系;治理机制;治理经验;中超

**【中图分类号】:**G843      **【文献标志码】:**A      **【文章编号】:**2096-5656(2020)06-0036-09

**DOI:**10.15877/j.cnki.nsic.20201230.002

党的十九大确立了我国经济由高速增长向高质量发展转型的基本方向,“高质量发展”成为我国新时代经济发展的根本方略。2019年,国务院办公厅印发《体育强国建设纲要》(国办发[2019]40号,简称“纲要”)《关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见》(国办发[2019]43号,简称“35条”)提出将体育产业建设成为“国民经济支柱性产业”<sup>[1]</sup>,确立了体育产业发展的战略目标和战略路径举措。体育产业由多种产业业态组成,其中足球产业、职业足球赛事产业链占比40%以上。但是近年接连曝出的职业足球俱乐部欠薪事件、中甲足球俱乐部退市潮(中国足球协会于2020年5月23日发布通知取消广东华南虎足球俱乐部、四川隆发足球俱乐部、辽宁足球俱乐部等十几个职业足球俱乐部的注册资格<sup>[2]</sup>)等令人担忧,治理中国职业足球超级联赛(简称“中超联赛”)市场,使之保持健康、有序、可持续发展,不仅会影响体育产业的转型升级,甚至关系到我国深化足球改革目标完成的大局。

党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央高度重视我国足球改革,以足球改革为重点突破口、以治理足球市场为引擎,全面推动体育领域的改革<sup>[3]</sup>。

职业足球市场及职业足球赛事呈现出积极态势,但是,资本聚集的足球领域也带来职业足球市场趋于泡沫化、转会市场溢价严重、球员薪酬虚高、收支比率失衡等问题,再加上俱乐部自身的治理能力较低,导致俱乐部长期负债经营甚至面临破产的境地,从而使整个联赛市场发展极不平稳、赛事质量始终徘徊在低水平。而已有一百多年历史的欧洲足球五大联赛(英超、西甲、意甲、德甲、法甲,简称“五大联赛”)市场一直维持着相对有序、可持续的发展状态,其经验值得我国职业足球市场治理借鉴。

### 1 欧洲足球五大联赛的市场治理经验研究

五大联赛市场发展平稳有序、波动少,职业足球俱乐部盈利和生存空间大。欧洲职业足球俱乐部作为经营足球的企业有着独特性战略管理结构和治理体系:第一,外部市场环境,政府、协会、市场各司其

收稿日期:2020-11-23

基金项目:教育部人文社会科学研究项目:从利益博弈到制度创新研究:中国足球改革历史回顾与反思(19YJA890001);国家社科基金项目:全民健身视野下我国民间体育赛事综合治理研究(18BTY092)。

作者简介:布 特(1964—),男,内蒙古人,博士,教授,研究方向:体育管理学、足球改革。

职,形成“政府—市场—社会”协同治理的体系,各主体间相互合作、相互制衡,保持市场平稳有序。第二,俱乐部内部治理,一方面,建立职业足球俱乐部内部治理结构,如董事、监事、总经理权利结构,形成有效治理体系;另一方面,通过对运营成本、收支平衡的控制以及利润空间的开发等治理手段,促进俱乐部保持持续盈利的良性运作状态,呈现出内部治理结构合理有效的态势。正因为这样的双重治理体系和机制,五大联赛市场得以始终保持良好可持续的发展。

### 1.1 欧洲足球五大联赛俱乐部内部治理体系分析

自20世纪90年代初期欧洲职业足球高度商业化趋势加剧,职业足球的市场价值在之后的二十几年内呈现爆炸式增长<sup>[4]</sup>。从2016—2017赛季到2017—2018赛季,整个欧洲足球的市场规模增加11.4%,从255亿欧元增加到284亿欧元。其中,五大联赛的市值也增加了6%,从147亿欧元增加到158亿欧元,占据欧洲足球市场总规模的一半之多(图1)。

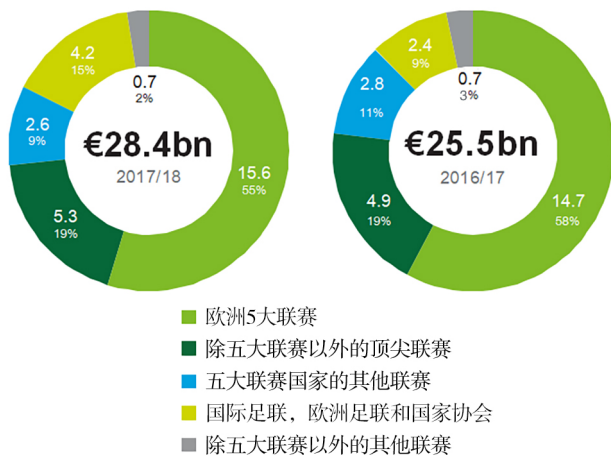


图1 2016—2017赛季和2017—2018赛季欧洲足球市场规模(十亿欧元)

Fig.1 The sizes of the European football market in the 2016—2017 and 2017—2018 seasons (in billions of euros)

注:数据来源于德勤会计师事务所<sup>[5]</sup>

#### 1.1.1 欧洲足球五大联赛运营成本控制的治理举措

职业足球产业的收入结构通常包括电视转播收入、比赛日收入和商业收入3大部分(图2)。其中,转播收入由各大联赛的官方组织进行分成,分成方法不一;比赛日收入包含比赛门票及赛场周边商品的销售,一般为球队自营;商业收入包含赞助收入、广告收入及球队相关产品的销量收入等。

电视转播收入既是联赛商业价值的象征,也代表着联赛粉丝群体的规模以及全球号召力。从1992年英超联赛成立开始,其每一赛季的电视转播收入都高于

同时期欧洲其他国家联赛的电视转播收入<sup>[4]</sup>。在2017—2018赛季,转播权交易的收入占据五大联赛俱乐部收入来源的最高比重。

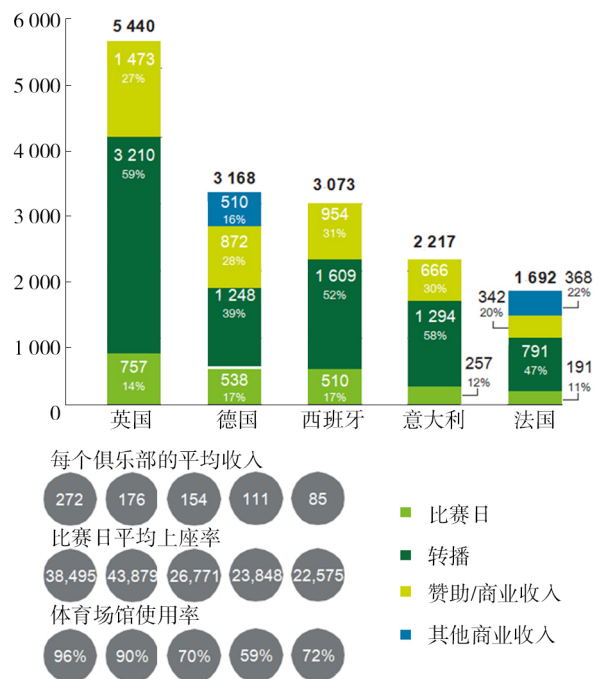


图2 2017—2018赛季欧洲足球五大联赛俱乐部收入(百万欧元)

Fig.2 The club revenues of the big five European football leagues in the 2017—2018 season (in millions of euros)

注:资料来源于德勤会计师事务所<sup>[5]</sup>

比赛日收入是指俱乐部在其主场比赛所产生的收入,主要来源于门票及赛场周边商品销售,包括球队博物馆门票、球场附近商业设施收入、球场座位广告收入等。英超的比赛日总收入以及体育场馆的利用率都领先于其他四大联赛,其中,19家俱乐部的上座率都达到90%以上。就平均上座人数而言,德甲每场比赛平均上座人数达到43 879,排在五大联赛之首,其中,拜仁慕尼黑俱乐部的上座率达到惊人的100%,位居五大联赛所有俱乐部之首。这很大程度上得益于德甲始终坚持“球迷至上”的理念,票价亲民、设身处地地考虑球迷的观赛感受,维系俱乐部与球迷之间的亲密关系<sup>[6]</sup>。法甲的巴黎圣日耳曼俱乐部于2017年引进明星球员内马尔和姆巴佩后,俱乐部上座率达到97.76%,位居法甲第一。

上座率是反映职业联赛质量、品牌形象、球迷忠诚度的重要指标,同时也是吸引赞助、投资的关键性优势。在五大联赛中只有英超和德甲能够保持较高且稳定的上座率,而西甲、法甲、意甲三大联赛俱乐部的上座率都有着不同程度的波动和分化趋势,基本上只有排名高、经济实力雄厚的豪门俱乐部才能吸引到

数量庞大的观众。

商业收入也是俱乐部与竞争对手对抗的重要领域,主要包括赞助收入、广告收入及其他收入等。商业收入一般来源于职业足球联赛商业价值的延伸生态产品,是职业足球联赛商业生态圈中新型业态的拓展领域,尤其是在数字经济时代,职业足球联赛新型业态的发展空间巨大。在过去的15年中,五大联赛的商业收入十分可观,其复合年增长率(CAGR)一直保持着稳定的增长(图3)。总体而言,五大联赛商业总收入在15年来增长了32.71亿欧元,复合年增长率达

6.87%。英超在商业收入方面以10%的复合年增长率位列五大联赛之首。德甲也以平稳的速度增长,并且表现出追赶上英超的势头。据意大利媒体《安莎社》报道,意甲的主赞助商TIM因C罗的到来与意甲续约3年,每年赞助费为1500万欧元<sup>[7]</sup>。西甲皇家马德里俱乐部在欧洲赛场中的成功,以及巴塞罗那足球俱乐部与日本乐天株式会社签订的为期4年的球衣赞助,推动西甲联赛的商业收入增长了14%。而对于法甲来说,尽管总体财务水平亏空,但商业收入为8%的复合年增长率仍凸显出其不俗的市场吸引力。

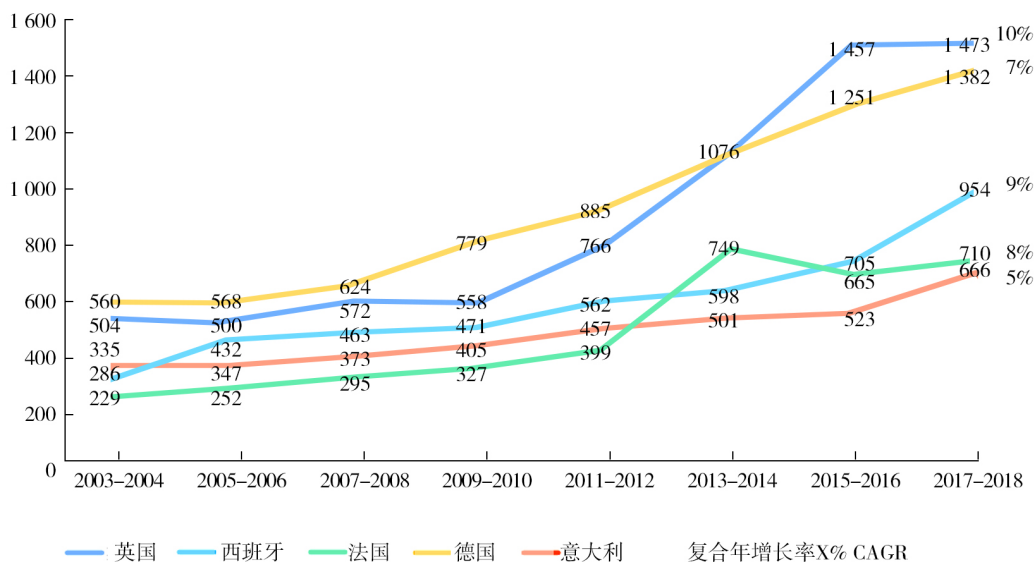


图3 2003—2004赛季至2017—2018赛季欧洲足球五大联赛商业收入(百万欧元)

Fig.3 The commercial revenue of the big five European football leagues from the 2003—2004 season to 2017—2018 season (in millions of euros)

注:资料来源于德勤会计师事务所<sup>[5]</sup>

### 1.1.2 欧洲足球五大联赛的收入和工资成本平衡的治理分析

在2017—2018赛季,英超俱乐部的工资支出增长了15%,支出近32亿欧元,工资与收入比率达到59%;西甲俱乐部总工资支出超过20亿欧元,工资与收入比率增加了7个百分点,达到66%;德甲联赛则保持着在五大联赛中工资收入比最低的纪录(53%),工资支出与收入增长基本一致;由于高昂的转会费,该赛季法甲的工资成本也激增,较上一赛季增长了17%,平均工资收入比增长了9个百分点,高达75%,超过了可持续性基准的70%,这是欧足联在其《财政公平竞赛规则》中使用的指示性警告等级(图4)。

就总营业利润而言,五大联赛依然表现出超凡的盈利能力,除了法甲有所亏损,其他联赛俱乐部的成本控制与收益增长都处在稳定的发展状态(图5)。

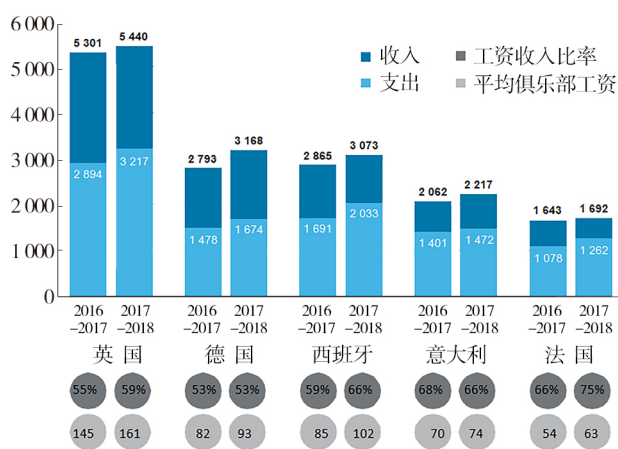


图4 2016—2017赛季和2017—2018赛季欧洲足球五大联赛俱乐部收入及工资支出(百万欧元)

Fig.4 The club's revenue and salary expenditures of the big five European football leagues in the 2016—2017 and 2017—2018 seasons (in millions of euros)

注:资料来源于德勤会计师事务所<sup>[5]</sup>

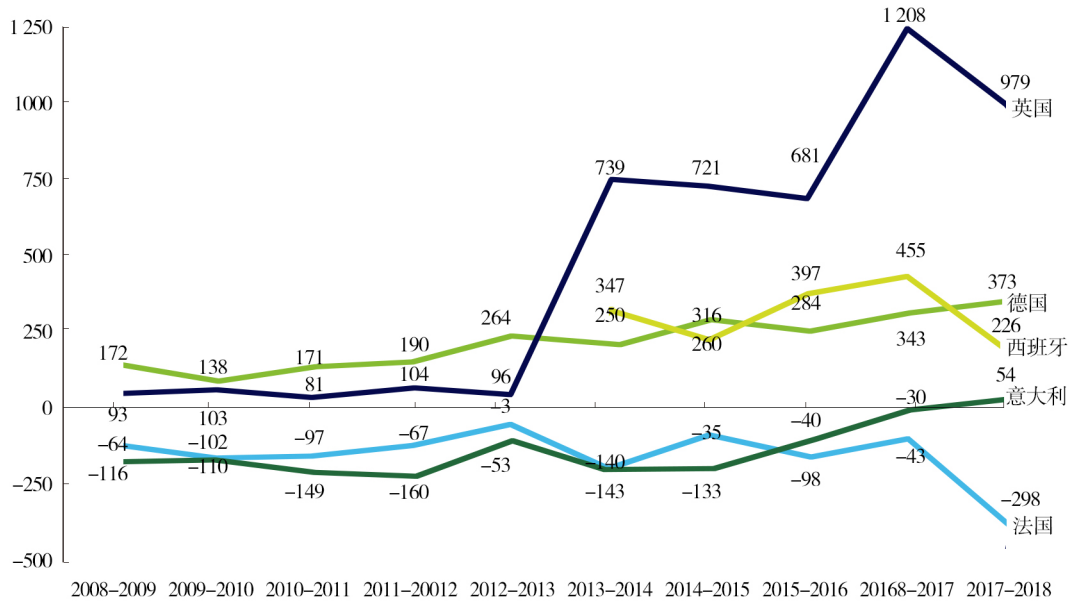


图5 2008—2009赛季至2017—2018赛季欧洲足球五大联赛俱乐部利润(百万欧元)

Fig.5 The club's profits of the big five European football leagues from the 2008-2009 season to the 2017-2018 season (in millions of euros)

注:资料来源于德勤会计师事务所<sup>[5]</sup>

## 1.2 实施职业足球联盟制度,保护职业足球俱乐部投资人的利益

职业联盟是能够保证职业体育投资者和职业俱乐部利益最大化而运作的组织机构<sup>[8]</sup>,是职业体育发展最为根本的制度结构与核心机制。它是由俱乐部组建起来的组织,以维护俱乐部的总体利益为目标,是各个俱乐部共同利益的代表机构,也是衡量和评价职业体育发展完善的重要标志<sup>[9]</sup>。五大联赛的足球俱乐部成立了各自的职业联盟,在赛制上与其他级别的联赛有所区别,并且拥有自己的经营规划与管理系统,在商业运作、利益分成、规则乃至裁判等各个方面独立于足球协会。联盟是独立法人,产权和所有权也属于五大联赛的所有俱乐部。每个赛季各家俱乐部的股东举行一次联席会议,所有的议题需要三分之二的俱乐部同意方能生效。联盟主席、首席执行官、董事由各家俱乐部投票选举。各国足球协会则扮演着足球市场中“守夜人”的角色,只为市场的正常运转提供制度上的保障,而不干涉俱乐部的经营管理<sup>[10]</sup>。在联盟的一些重要问题上,除联盟主席的人事任免上各国足球协会具有一票否决权外,其他方面并没有发言权。在市场治理的过程中,欧洲职业足球建立了“足球协会—职业足球联盟—足球俱乐部”的模式,三者既是独立的个体,又相互依存与合作。作为核心部分的职业足球联盟,对外有市场的一面,对内有计划的一面。对外,职业联盟代表各俱乐部同国家足球管理机构进行博弈,为其争取

利益、反映意见。对内,职业联盟将管理机构的意志、信息贯彻到各俱乐部,在管理机构与俱乐部之间架起了一座桥梁<sup>[11]</sup>。五大联赛的联盟公司掌握着整个联赛的运营推广权和财政大权。各国足协与职业联盟签订协议,保障足球的整体利益和公平有序的竞赛环境,他们较少从中获取经济利益,甚至分文不取,以确保中立和公正的主导地位。俱乐部作为基本成员,拥有职业足球联赛的产权,享有俱乐部的所有权、经营权与收益权,以民主协商和民主决策的方式,维护联赛健康环境,促进联赛发展,开拓联赛市场,确保联赛市场经营的合法权益及经济利益的公平分配。

## 1.3 构建政府、市场、社会多元治理体系,保证职业足球市场有序公平竞争

欧洲足球五大联赛的市场治理体系是构建“政府—市场—社会”三位一体的多元治理结构,政府负责宏观法律治理和职业赛事的监管,市场自主治理运营和经营,社会组织协助政府完成市场监督,各司其职,三者互相合作、互相制衡。著名体育理论家袁旦教授将其称为西方体育的第二基本制度。在这种模式下,欧洲职业足球发展迅猛,尤其是英超联赛。据2019年欧足联公布的财务报告显示,英超20家俱乐部2017—2018赛季的总营收,达到了傲视群雄的54亿欧元。

## 1.4 建立职业足球俱乐部财政治理机制,保障职业足球俱乐部稳定持续发展

2011年,欧足联俱乐部财政基本报告显示:俱乐

部的总净亏损额达到了17亿欧元<sup>[12]</sup>。为了规范各俱乐部的财政行为、控制俱乐部财政赤字,欧足联颁布财政公平法案(FFP),其核心便是保障俱乐部收支平衡,并以3年为一个评估期评估俱乐部的收支平衡状况<sup>[13]</sup>。此外,各联盟也制定了各自的财政公平政策来治理俱乐部的亏损情况,如英超联盟在2013—2014赛季正式实施了长期可持续规则及短期成本控制规则。长期可持续规则旨在限制俱乐部的亏损额度,以3年为周期来评定俱乐部当赛季的财务状况,其3年内的亏损总额不得超过规定的亏损上限,上限额度则依据俱乐部比赛升降级的变化而不同。

球员薪酬过高也是造成俱乐部亏损的主要原因。为了限制过高的球员薪资和俱乐部的大笔投资,保证球队的正常运转和收支平衡,英超联赛在2013年引入短期成本控制(STCC)规则,专注于控制球员的工资成本。2016年,英超20家俱乐部通过投票支持在未来3个赛季内继续实行STCC原则,这将对俱乐部在降低球员薪水开支和人力成本损耗上继续发挥效用。

新版的“工资帽”规定,在2016—2017、2017—2018、2018—2019这3个赛季,英超俱乐部支付球员的年薪总额将不能超过6700万英镑、7400万英镑和8100万英镑,即在未来3年俱乐部最高薪酬支出将不能超过8100万英镑,而在此之前,2013年的“工资帽”规定,2016年以前球员年薪不能超过6000万英镑<sup>[14]</sup>。另外,在STCC原则的基础上,英超官方再推出两种薪酬评估方案。一是俱乐部为球员涨薪的幅度与上一年相比不能超出700万英镑;二是以2012—2013赛季为基准,2016—2017、2017—2018、2018—2019这3个赛季内每家俱乐部的薪酬涨幅分别不能超过1900万英镑、2600万英镑和3300万英镑。长期可持续规则和短期成本控制规则还针对发生升降级变化的俱乐部设定了不同的财务亏损下限和工资上限,促进各俱乐部制定合理薪酬体系,并帮助新升级的俱乐部购入优秀球员,从而提升俱乐部竞争力。同时,职业足球俱乐部不仅内部有合理有效的治理结构,还有理性决策权力,如德国特色的“50+1”条例,“条例规定拥有足球队的俱乐部,对球队事宜的表决权永远过半”<sup>[15]</sup>,保护了俱乐部自主权利,职业足球俱乐部在与赞助商、冠名商等相关群体之间的利益博弈中占据主动权,使职业足球俱乐部不被资本绑架,从而保持有序而良性的发展态势。

## 2 我国中超赛场与欧洲足球五大联赛差距分析

作为现代足球的鼻祖,足球运动在英格兰得到发展壮大后逐渐传遍欧洲大陆,并且伴随着英国在世界范围内的殖民扩张,迅速地走向了世界<sup>[16]</sup>。工业革命后,人们对精神生活的需求提高,大多数人通过体育运动来丰富业余生活,足球俱乐部及职业足球联赛应运而生<sup>[17]</sup>,五大联赛中的豪门俱乐部大都已有百年的发展历史,具备浓厚的历史文化积淀和比较完善的制度体系。欧洲职业足球俱乐部在经营和发展中逐步形成了自成体系的经营模式和发展生态。同时,职业足球俱乐部都在为扩充其商业价值及市场规模而不断努力,创造全产业链和价值链,从而保持稳定的发展态势。面对2020年突如其来新冠肺炎疫情,不少欧洲职业足球俱乐部采取降薪措施,以应对疫情带来的财务风险来保持正常的运营,充分体现了职业足球俱乐部的自我治理能力。事实证明,无论是面对欧债危机,还是自然危机,五大联赛都显示出机制的灵活和弹性。

中超联赛是我国职业体育产业的主力军,理应在体制创新、经营模式、社会责任履行上具有较高的改革示范作用<sup>[18]</sup>,但是目前中超联赛价值滞胀极其严重,与欧洲五大联赛市场相比差距不少。首先,中超市场总体水平和规模发展滞胀,还处在较低水平上。在上座率、赞助收入、转播权等许多方面远不及欧洲五大联赛,甚至处在连年亏损之中(图6、图7、图8)。

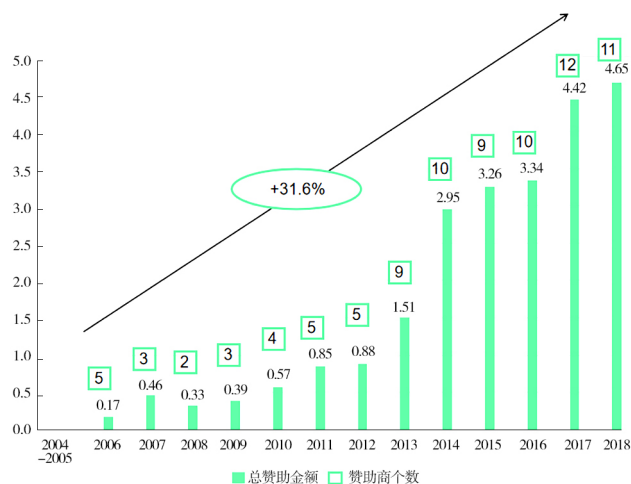


图6 中超联赛2004—2018赛季总赞助金额(亿元)

Fig.6 Total sponsorship amount of CSL from the 2004 season to the 2018 season (in 100 million RMB)

注:资料来源于德勤会计师事务所<sup>[19]</sup>

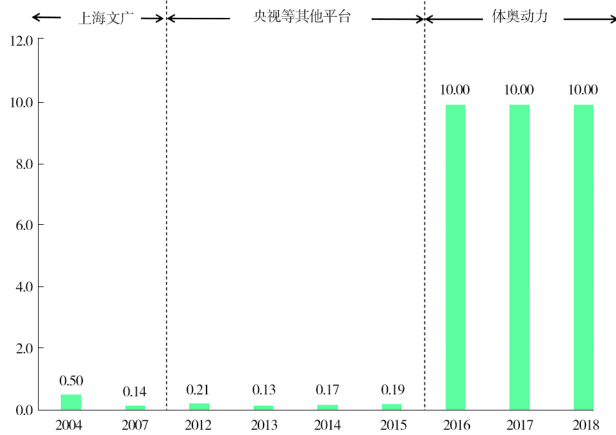


图7 中超联赛2004—2018赛季转播权收入(亿元)

Fig.7 Broadcasting rights revenue of CSL from the 2004 season to the 2018 season (in 100 million RMB)

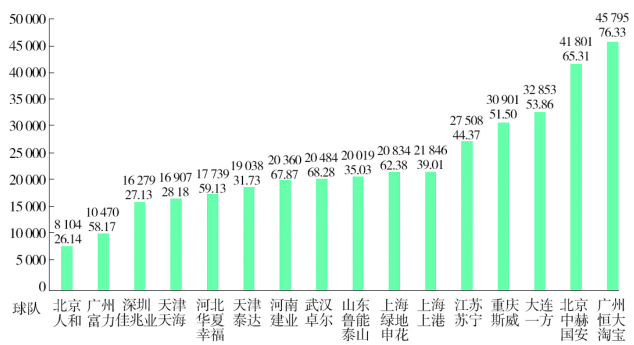
注:资料来源于德勤会计师事务所<sup>[19]</sup>

图8 2019赛季中超联赛上座人数(人)及上座率(%)

Fig.8 The attendance and attendance rate of CSL in 2019 season

注:资料来源于德勤会计师事务所<sup>[19]</sup>

其次,中超联赛市场恶性竞争现象突出。中超俱乐部不顾收支失衡的后果,倾注大量资本高额引进球员,导致职业足球市场出现恶性竞争<sup>[20]</sup>,市场泡沫化严重。当前中超联赛背后的资本投入相当庞大,而作为职业赛事却没有创造出相应的市场价值,中超俱乐部欠薪、赞助商权益受损等社会责任缺失现象产生了诸多不良的社会影响<sup>[21]</sup>,有些中超俱乐部甚至连生存都成问题。其主要原因在于我国职业足球发展历史不长,职业足球俱乐部缺乏先进的经营理念,内部治理缺失,职业足球赛场治理体系不健全。更深层的原因是政府、协会、足球俱乐部等利益主体存在严重的急功近利思想。国家体育总局局长苟仲文在2019年两会部长通道接受采访时一针见血地指出:“根本原因还是在于我们没有很好地落实“方案”,在发展足球上仍有一些形式主义,存在急功近利的情况,所以造成现在有些方面大家都不满意。”<sup>[22]</sup>简而言之,足球改革缺乏定力,而建立职业足球市场治理体系,加强职业足球俱乐部内部治理结构建设,提高盈利空间,保持市场可持续发展紧迫而任重道远。

### 3 我国中超联赛市场治理体系创新的探索

深化足球改革、创新职业足球赛事管理体系、建立新的治理体系是“总体方案”确定的目标。要完成“总体方案”,不仅要国情出发,全面系统地设计职业足球制度体系,也要参考和借鉴欧洲职业足球联赛市场治理经验,创新我国职业足球市场治理体系,提高职业足球市场治理能力,使我国职业足球市场沿着健康、有序、可持续发展的方向发展。

#### 3.1 创新治理主体结构,形成“三位一体”的治理格局,明确中超治理主体责任

治理就是政府与社会力量通过面对面的合作方式组成的网状管理系统<sup>[23]</sup>,面对我国足球市场泡沫化严重等问题,需要构建多元共治的治理机制来整治市场。对职业足球市场的治理主要包括政府、市场以及社会三方面的约束<sup>[24]</sup>。为此,首先要厘清中国足协、职业足球联盟、职业足球俱乐部三个不同主体的治理责任。中国足协应将职业联赛管理权、经营权、利益分配权交还给职业联赛,并行使自身的监督权做好市场内的自律与行业监督。中国足协作为替政府做公共服务的社会组织,应明确服务于职业足球市场发展的职责,在职业足球联盟建设上引导、推动各俱乐部达成共识。职业足球联盟则要全面履行章程约定的经营与管理职责,一方面,职业足球联盟要充分反映职业足球俱乐部的整体诉求,保障职业足球俱乐部的基本权益,提升赛事服务质量,争取将市场主体的利益最大化;另一方面,职业足球联盟要遵守职业联盟制度,实现市场内部自律,加强对联盟内部所有参与者的有效监督以及职业足球俱乐部的互相监督,更好地服务于消费者。在面对俱乐部盈利能力不佳的情况下,私人公司形式的俱乐部治理结构最符合中国职业足球俱乐部的发展路径<sup>[25]</sup>。同时,职业足球俱乐部作为职业足球市场的主体,必须要重视俱乐部内部的治理,要有自我约束、自我规范、自我管制的自治力<sup>[26]</sup>。为此,职业足球俱乐部公司应加强职业足球俱乐部公司内部的管理建设,优化自身的股权结构,保障管理权限的清晰,通过构建董事会、股东会、监事会以及执行人员制衡的职业足球俱乐部内部组织架构,在决策上加强自我约束。中国足协、职业足球联盟和职业足球俱乐部三方在明确各自治理责任的基础上,通过促进三者合力协同、有效衔接,逐步形成三位一体的治理机制,彻底改变目前职业足球市场的全责或

无责、越位和缺位的现象,促进市场平稳可持续发展。

### 3.2 创新职业足球市场治理体制,提高中超市场自治能力和水平

建立职业足球联盟制度,提高中超市场自治能力。职业足球联盟制度是职业足球的治理核心,既具有市场性又具有计划性,能以最低的交易成本实现联赛服务与价值的提高。因此,应在现有联赛理事会的基础上,进一步明确联赛理事会的权力和义务,推动所有权和行使权的分离,为职业足球联盟制度的建立打好基础。政府只对俱乐部的经营管理进行法律监督,而不能干预俱乐部的一切经营活动。尤其在职业足球联盟的利益分配上,政府应当引导俱乐部遵循市场经济规律,通过合法竞争获取利益,俱乐部员工的薪酬与俱乐部的市场经营成果直接挂钩,而不是由政府负责<sup>[27]</sup>。这样的制度充分体现职业足球俱乐部的主体地位,保证政府、市场、社会各主体都能在职业足球市场的治理上发挥作用。建立职业足球联盟制度是全面落实《国务院关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》精神的基本要求,也是《中国足球改革发展总体方案》的具体任务之一。但是,我国从2015年启动深化足球改革至今已有5年时间,建立职业足球联盟制度持续延后,充分说明我国足球改革执行力缺乏定力和韧性。因此,要破除各利益主体博弈的阻力,从深化足球改革大局出发,在政策落实上还需详细论证、缜密设计、尽快出台,进而推进进程、落地执行。

建立中超市场公平有序竞争和可持续发展的自我治理体系。各级政府和足协是市场公平正义的维护者,保护足球市场规律、公平有序是足协应尽的职责。政府既需要放权以促使其他治理主体成长,同时也需要承担起自身监督职责,维持职业足球市场秩序的稳定。政府出台政策需要在符合竞技体育发展规律和商业逻辑的框架内进行考量,避免政策的介入成为足球产业发展的阻碍<sup>[28]</sup>。除了国家行政部门制定的用来监督自身、运动员和俱乐部规范的一系列规章制度以外,在中超市场化的进程中,还应建立其他多种形式的高效有序的监督机制和法治体系约束机制<sup>[29]</sup>。如规范、监督职业足球市场入场门槛和注册制度、工资帽、投资帽、过度投资和球员炒作等。中超联赛在进行生产、经营和决策时,还应当主动承担起协调和维护好球迷、赞助商、运动员、教练员等利益相关

者利益的责任<sup>[30-31]</sup>,以便提高联赛的自我管理水平。政府则对职业足球的发展进行规划,并与立法机关、司法机关等国内机构及国际上的相关机构协调配合,从法律层面保障职业足球市场内的公平、公正。总之,要通过完善政府的监管举措,以形成职业足球市场有序的治理机制,保障职业足球市场稳定运行。

### 3.3 创新内部治理体系,创造职业足球俱乐部健康可持续发展的良好生态

英超联盟在欧洲足球五大联赛中是收益最高、分配体系最为合理的联赛。其转播权收入的50%为所有俱乐部平均分摊,25%根据各俱乐部比赛在英国的播出频率分摊,最后25%根据俱乐部在排行榜上的排名情况分摊,而中央商业收入和国际广播收入都由所有俱乐部均分<sup>[32]</sup>。对于降级俱乐部还提供降落伞式的补偿金,扶持弱小俱乐部的发展。英超联盟公司还与各俱乐部合作开展针对青少年、贫困社区的社会责任项目、足球金字塔、青训事业等提供资助<sup>[33]</sup>,2017—2018赛季,英超在此方面的投资额约为2亿英镑,相当于该联盟全年总收入的7%。这些投资无疑造福社区体育发展,提高足球在社会中的地位和作用。“竞争平衡原则始终是联盟运行和发展必须遵守的原则,也是收入分配制度的目的所在”<sup>[34]</sup>。然而,我国职业足球市场相差甚远,2016赛季,中超联赛总投资41.4亿元人民币,总体收入为87.33亿元人民币,总体支出92.38亿元人民币,亏损5.05亿元人民币。如果不含投资的话,亏损高达46.45亿元人民币。”<sup>[35]</sup>面对我国职业足球市场现实问题,既要优化足球俱乐部内部治理结构,还要创新性引进和借鉴欧洲职业足球俱乐部经营模式。

中超联赛一直效仿英超联赛的收入分配模式,在2019赛季,中超按照“90%均分+10%名次分配”的平均分配模式进行分配,冠军与最后一名获得的分红差距不超过300万元人民币,已经降级的俱乐部也能拿到6000万以上的分红<sup>[36]</sup>。但中超联赛现阶段还未成立起职业联盟,联赛的一部分所有权被握在足协手中,而俱乐部的经营活动、资金来源等很大程度上依赖于母公司投入。不同的俱乐部公司在转会交易、薪资体系上的投资数额都截然不同,而收益均分的方式显然会打击俱乐部投资人的积极性。为此,联赛的利益分配要考虑所有俱乐部的实际经营情况,既要避免俱乐部之间的贫富差距过大,降低中小型俱乐部的财

务危机风险,也要依据各俱乐部的绩效成绩分配。同时,联盟公司还需效仿五大联赛财务公开、透明的制度,通过设定专门的机构管理财务,清算年度财务情况,公开并接受各界监督。

### 3.4 创新治理价值体系,打造足球产业经营全产业链,创造中超市场盈利模式

在五大联赛的总收益中,电视转播权交易价值占据最高比重,支撑着俱乐部的各项开支。对比中超联赛,尽管近几年联赛的转播权市场已全面开放,但俱乐部的资金支持仍依赖于母公司的赞助,转播权的市场开发尚有很大空间。此外,需要开拓多元化的赛事转播交易方式。如变革所有俱乐部转播权集体打包出售的方式,各个俱乐部自主参与市场竞争,与各大媒体平台、电视台商榷交易价值;根据消费者以及不同媒体平台的需求来细分赛事版权,打造网络直播、电视直播、海外直播等不同形式的版权交易方式,开辟多元化的交易空间。

在产业资本和金融资本聚集的背景下,联赛还需大力开发无形资产市场交易,并通过整合周边产品产业资源,融合服装、器械、主题餐饮、旅游等延伸业态协同发展,借助各类社交媒体平台,进行市场化运营推广,打造完整的足球消费全产业链。同时,牢牢把握“两个中心”,一是抓住球迷这个消费群体,围绕服务球迷需求来延伸联赛商业价值;二是抓住足球市场主体,足球市场是交易平台,离开交易平台无法产生新价值。为了抓住这“两个中心”,需要创造更多价值的工具、业态、融合路径和转型通道,尤其要充分应用5G技术、大数据分析、区块链、智能化等,将足球俱乐部、足球运动员、足球球迷、足球市场等产业要素无缝对接,形成融合联动,从而促进商业价值和消费空间急剧升温,推动中超赛事进入高质量发展阶段。

## 4 小结

创新中超市场治理,是治理和有效控制中超市场泡沫的当务之急,也是深化足球改革的重要任务,更是振兴中国足球运动发展和促进足球产业高质量发展必须长期坚持的战略布局。2019年,国务院连续发布“纲要”“35条”,着重强调了深化足球改革的战略地位,指明足球产业的高质量发展方向。我国中超联赛水平与欧洲足球五大联赛差距甚远,这充分说明加强职业足球联赛建设,提高足球职业联赛质量的重要性

和紧迫性。构建职业足球可持续治理体系和能力,不仅是破解足球改革难题之路,也是推动体育治理方式转变的战略选择<sup>[37]</sup>。随着“双循环”的新发展格局形成,消费经济成为经济社会发展的内生动力,尤其是我国进入全面建设社会主义现代化强国的新历史机遇为足球运动的竞技水平进步、足球市场繁荣兴旺、足球产业高质量发展创造了更大空间和机遇。体育产业转型成为国民经济支柱产业中的重要一环,职业足球产业发挥出应有的作用,是值得期待的价值诉求。

### 参考文献:

- [1] 中华人民共和国中央人民政府官网. 国务院办公厅印发《体育强国建设纲要》[EB/OL]. (2019-09-02). [http://www.gov.cn/xinwen/2019-09/02/content\\_5426540.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2019-09/02/content_5426540.htm).
- [2] 中国足球协会. 关于取消相关职业足球俱乐部注册资格的通知[EB/OL]. (2020-05-23). <http://www.thecfa.cn/lstz/20200523/28646.html>.
- [3] 布特,朱博,游继之. 习近平总书记系列重要讲话中的体育观探析[J]. 北京体育大学学报, 2019, 42(1): 1-7.
- [4] 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.
- [5] DELOITTE. Annual review of football finance 2019 [EB/OL]. (2019-05-28). <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/annual-review-of-football-finance.html#>.
- [6] 马阳,马库斯·库切特. 德国足球治理及其启示[J]. 体育学刊, 2018, 25(1): 61-67.
- [7] 网易体育. 意甲赞助商本想撤资 但见C罗来要签新约!太恐怖了![EB/OL]. (2018-07-26). <http://sports.163.com/18/0726/07/DNKICV5800058781.html>.
- [8] DEPKEN C A, WILSON D P. Where in lies benefit of the second referee in NHL? [J]. Review of Industrial Organization. 2004, 24(1): 51-72.
- [9] 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, 32(10): 4-7, 38.
- [10] 王志诚. 中国足球市场制度建设的经济学分析[D]. 北京: 中国政法大学, 2009.
- [11] 张玉超. 中欧足球职业联赛治理结构差异及对我国足球发展的启示[J]. 北京体育大学学报, 2011, 34(2): 34-37.
- [12] The European Club licensing Benchmarking Report Financial Year 2011 [R]. UEFA: 8
- [13] 刘飞,龚波. 欧洲足球协会联盟财政公平法案对中国足球协会超级联赛的启示[J]. 体育科学, 2016, 36(7): 24-31.
- [14] 刘飞,龚波,田凤琴,等. 英格兰足球协会超级联赛财政公平竞赛规则: 内容、功能及启示[J]. 上海体育学院学报, 2020, 44(8): 64-77.
- [15] 懂球帝. 德甲的50+1的生意经[EB/OL]. (2018-01-14). <http://>



- www.dongqiudi.com/archive/508032.html.
- [16] 郭帅. 共融与重构: 中国现代足球文化的生成发展与应然指向[J]. 体育科技, 2019, 40(1): 43-44.
- [17] 王树振. 世界杯时话足球: 现代足球运动的起源[J]. 世界文化, 2018(7): 4-9.
- [18] 耿瑞楠, 宋冰, 张延安. 中超联赛社会责任的正当性、现实困境与策略选择[J]. 北京体育大学学报, 2019, 42(5): 97-108.
- [19] 德勤. 中超联赛——2018商业价值评估白皮书[EB/OL]. (2019-03-20). <https://www2.deloitte.com/cn/zh/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/csl-2018-commercial-performance-review-white-paper.html>.
- [20] 陈锡尧, 李燕燕. 体育赛事研究[M]. 北京: 人民体育出版社, 2009.
- [21] 朱博, 布特. 中国职业足球市场泡沫监管制度构建[J]. 浙江体育科学, 2018, 40(5): 7-12.
- [22] 中工网. 体育总局局长苟仲文回应国足现状: 我们在发展足球上不免有一些形式主义, 也有一些急功近利.[EB/OL]. (2019-03-08). <http://www.workercn.cn/lianghui2019/33273/201903/08/190308194052735.shtml>
- [23] JOHNSON G W, KETTL D F. Sharing power: public governance and private markets.[J]. American Political Science Association, 1994, 88(2): 477.
- [24] 侯会生, 李向前. 职业足球市场秩序的内涵和理想状态[J]. 体育科学研究, 2012, 16(5): 54-57.
- [25] 王裕雄, 靳厚忠. 中超联赛俱乐部持有人特征及动机判断——兼论职业足球俱乐部治理结构的选择[J]. 体育科学, 2016, 36(9): 90-97.
- [26] 易剑东, 郑志强. 公共治理理论视域下中国职业足球的危机及其应对[J]. 北京体育大学学报, 2011, 34(12): 1-4.
- [27] 陈陆隆. 我国足球产业发展面临的困境与突破研究[J]. 经济研究导刊, 2018(1): 39-40.
- [28] 梅婷. 局部相斥与整体共谋——欧洲足球联赛的商业逻辑与竞技规律[J]. 广州体育学院学报, 2018, 38(5): 64-67.
- [29] 王景波, 何志林, 梁殿乙, 等. 中超联赛市场运营现状及发展对策研究[J]. 武汉体育学院学报, 2007, 41(11): 25-30.
- [30] 韩炜, 荣思军. 职业体育组织社会责任: 概念、特点与承载内容[J]. 山东体育学院学报, 2018, 34(4): 12-17.
- [31] 陈丛刊. 体育社会组织监管新视阈: 社会责任国际标准[J]. 北京体育大学学报, 2017, 40(5): 28-33.
- [32] PREMIER LEAGUE. 2018/19 Payments to clubs [EB/OL]. <https://www.premierleague.com/news/1225126>.
- [33] MORGAN S. The Premier League: a commitment to social responsibility[J]. Juan Luis Paramio Salcines, 2013: 251-262.
- [34] 康健. 历史制度主义视域下英格兰顶级职业足球联盟收入分配制度研究[D]. 北京: 北京体育大学, 2017.
- [35] 东方体育. 中超大部分球队都不赚钱, 投资者烧钱买球员是钱多人傻?[EB/OL]. (2017-07-07). <https://sports.eastday.com/a/170707101524910526797.html>.
- [36] 搜狐网. 2019赛季中超联赛分红方案确定, 冠军恒大可获得6500万元[EB/OL]. (2020-03-05). [https://www.sohu.com/a/377782697\\_533012](https://www.sohu.com/a/377782697_533012).
- [37] 布特. 习近平新时代建设体育强国思想及其价值研究[J]. 南京体育学院学报, 2018, 1(3): 1-12.

## On the Market Governance Experience of the Big Five European Football Leagues and Its Enlightenment to the Chinese Football Association Super League

BU Te<sup>1</sup>, LIU Xuewei<sup>2</sup>

(*Department of Physical Education, Hunan Normal University, Changsha 410006, China; 2. Department of physical education and health, Wenzhou University, Wenzhou 325035, China*)

**Abstract:** By using the methods of literature review and data analysis, this paper discusses and studies the market governance practices and experiences from two aspects of the internal operation and market environment of professional football clubs, based on the operating conditions of the big five European football leagues in 2017—2018 season. Then, it points out that the experience of stable and orderly market as well as sustainable development of professional football clubs should be learnt from. Starting from China's football national conditions and combining the market governance experience of the big five European football leagues, it explores the market governance innovation of Chinese Football Association Super League (CSL). The research concludes that: it should innovate the structure of the main governance body, forming the “Trinity” governance pattern, and clarifying the responsibility of the governance body of CSL; it should innovate the market governance system of professional football market to improve the market self-government ability and the level of CSL; it should innovate the internal governance system of professional clubs to create healthy and sustainable development ecology of professional football clubs; it should innovate the governance value system so as to build the whole industry chain of football industry operation and create the profit model of CSL market.

**Key words:** The big five European football leagues; governance system; governance mechanism; governance experience; CSL