

鲁能足球文化
之二

鲁能足球文化概要



山东大学出版社

鲁能足球文化
之二

鲁能足球文化概要

山东大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

鲁能足球文化 / 康梦君主编. — 济南: 山东大学出版社,
2006.4

ISBN 7-5607-3169-4

I. 鲁...

II. 康...

III. 足球运动 — 文化 — 山东省

IV. G843.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 038162 号

山东大学出版社出版发行

(山东省济南市山大南路 27 号 邮政编码: 250100)

山东省新华书店经销

山东鸿杰印务有限公司印刷

720 × 980 毫米 1/16 67.25 印张 590 千字 插图 1030 幅

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

定价: 198.00 元 (全六册)

《鲁能足球文化》编委会

名誉主任 刘振亚

主 任 刘广迎 吕春泉

副 主 任 李培林

委 员 董 罡 康梦君 田 迪

杨 杜 董 健 韩公政

康建兴 柳历生 谭朝晖

顾章明 王云高 徐兴君

主 编 康梦君

副 主 编 田 迪 杨 杜

责任编辑 朱以青
特邀编辑 戚 钧
徐兴君
装帧设计 王 钧

总 序

自1997年底管理山东足球成立鲁能泰山足球俱乐部以来，鲁能进军体育产业已近十年。鲁能体育产业以资本为纽带，以市场为依托，坚持企业与社会共同发展，运用先进的运营理念和科学的管理手段，取得了显著成绩。1999年，鲁能泰山足球俱乐部获得了甲A联赛和足协杯赛两项冠军，成为中国第一个“双冠王”，塑造了鲁能精神，为山东“两个文明”建设作出了突出贡献。2004年，鲁能泰山队再获足协杯和中超杯“双杯王”桂冠。2005年鲁能乒乓球队女队提前3轮获得超级联赛冠军，男队获得亚军，连创佳绩。鲁能足球学校、乒乓球学校发展良好，初步实现了“亚洲一流，世界知名”的目标。同时，鲁能集团以体育产业为依托，在商业地产项目、产品开发、品牌建设等方面走出了一条新路子。

体育事业具有公益性质，发展体育产业体现了山东电力、鲁能集团在加快企业发展的同时，积极回报社会的负责态度。体育产业又是朝阳产业，具有很大的发展潜力。尤其是2008年奥运会将在北京举行，体育产业发展面临前所未有的机遇，必将成为我国经济社会发展的重要推动力量。鲁能体育产业要学习借鉴国外的成功经验，努力超越，追求卓越。

多年来,鲁能体育产业持续健康发展的一条重要经验是十分注重体育文化建设。“文化足球,百年鲁能”这一战略定位,基于对职业体育和企业发展规律的深刻把握,体现了社会价值和企业价值的和谐统一,是建设百年足球俱乐部战略的重要思想基础,也是推动鲁能体育产业发展的强大动力。

良好的体育文化建设,对体育产业发展有着重要的促进作用。以文化为引导,以产业化为依托的发展思路,有利于促进我国体育产业持续健康发展。《鲁能足球文化》对鲁能足球文化进行了具体阐述,是鲁能足球文化建设成果的生动体现。希望这套丛书对我国体育产业发展的理论创新和实践有所裨益。

刘振亚

2006年5月

卷首语

《鲁能足球文化大纲》等系列文本的出台和实施，反映出职业足球的发展对俱乐部管理提出了越来越高的要求，也标志着鲁能泰山足球俱乐部的改革进入了一个新的历史阶段，同时也让广大球迷观众看到了面临变革的中国足球的希望。

鲁能泰山足球俱乐部成立之初，山东电力集团公司党委就提出了建设“百年俱乐部”的宏伟目标。从此，鲁能集团就拉开了有战略、有规划、有步骤地推进体育产业的序幕：1999年7月，成立鲁能足球学校；2000年2月，组建鲁能乒乓球俱乐部；2000年12月，创办乒乓球学校。由此形成了竞技比赛、教学科研、后备队伍培养、产业发展等系统规范的体育产业发展模式。2005年底又对这些资源进行整合和提升，组建了鲁能体育文化发展公司，构建了全新的鲁能体育产业发展框架。1999年，鲁能泰山足球俱乐部成立仅两年就获得了职业联赛历史上第一个“双冠王”，2004年，再获足协杯和中超杯“双杯王”。同时，俱乐部在管理、产业经营、后备队伍培养和人才储备等方面积累了经验，事业取得了长足发展。这些成绩的取得是与他们坚持长远目标，坚持规范管理，扎实工作，真抓实干是分不开的。现在，鲁能泰山足球俱乐部又对此进行了归纳总结

和文化反思，并结合山东电力集团公司、鲁能集团的文化底蕴，以及未来职业足球改革的发展方向，进行了系统梳理和规范，初步构建了鲁能足球文化体系。这些努力的成果都成为建设“百年俱乐部”的坚强有力的支持系统。

鲁能足球文化系列文本包括“文化大纲”、“文化概要”、“足球礼仪”以及“足球格言”、“偶像语录”、“球星故事”等6部分内容。其中，《鲁能足球文化大纲》为纲领性文件，凡7篇88条。大纲表述了俱乐部的愿景使命、核心价值观和运作方针、球队建设与管理、足球风格与训练以及球员成长管理、球迷工作方针等重要观点和原则。在此基础上，进一步阐述了“新中超、新鲁能”的产业理念、“文化娱乐业定位”的经营策略、“文化足球、百年鲁能”的文化战略，提出要加强职业足球俱乐部发展规律、职业运动员成长规律以及职业体育运动规律等“三大规律”的研究工作，培养和造就职业经理人队伍、职业运动员队伍以及教学科研队伍等“三支队伍”，提高俱乐部经营管理能力、竞技比赛能力以及教学科研能力等“三个能力”的一系列观点和思路。这些观点和思路颇有创意，很系统，可操作性强。它既有理论探讨和文化思考，又有实践创新和案例分析，带有鲜明的时代特色和鲁能足球个性，体现了历史与未来、一般与个别、理论与实践的辩证统一。这无疑对加强俱乐部经营管理、提高运作水平具有十分重要的意义。

当前，欧美等西方体育强国的足球经济方兴未艾，并在国家的政治、经济、文化等领域发挥着越来越重要的作用；中国足球的职业化改革也正在向纵深发展。在这种新形势下，鲁能泰山足球俱乐部以文化为切入点，从战略选择和制度安排上统筹思考未来发展，以文化管理的方式提升俱乐部的队伍素质和管理素质，构建企业的核心竞争力，无疑是一种正确的选择。鲁能足球文化是鲁能泰山足

球俱乐部建设实践的一种积极探索，也是认真落实“三个代表”重要思想，与时俱进，不断创新成果。希望鲁能足球文化能为中国足球职业化改革增加一个亮点，提供一个可资借鉴的实例。

鲁能泰山足球俱乐部

2006 年 4 月

声 明

在本书的编写过程中，我们参阅了大量的相关报道和著述，出于本书体例上的考虑，许多文字的出处在书中未能一一注明。在此我们向诸位作者深表感谢。为了配合和形象地说明书中的相应内容，我们选用了大量图片和照片，凡能查到作者或版权所有者的均已一一注明。但是有许多图片因所引出处未注明作者，一时难以查到而没有署名，对此我们向这些图片的作者深表歉意。一些图片的原始出处和发表年代无法确定，或是无法与作者和版权所有人取得联系，请在版权保护期内的图片的作者和版权所有人及时与鲁能体育文化发展有限公司联系，我们将按有关规定向您支付稿酬。在此我们向所有图片的作者深表感谢。

编者

2006年5月6日

目 录

鲁能足球文化对话 刘广迎 杨杜	1
建设百年足球俱乐部的航标 徐兴君	11
“思考式足球”的思考	
——《鲁能足球文化大纲》辅导报告之一 耿冬梅	17
球星之路 永远璀璨	
——《鲁能足球文化大纲》辅导报告之二 杨剑峰	29
摆正了的“球迷座位”	
——《鲁能足球文化大纲》辅导报告之三 马琳	61
它山之石，可以攻玉	
——《鲁能足球文化大纲》辅导报告之四	
王长斌 金明虎	75
鲁能足球战略研究 刘广迎	111
附录一	
谢明亮同志在鲁能体育产业发展研讨会上的讲话	131

附录二

刘广迎同志在鲁能体育产业发展研讨会上的总结讲话	143
-------------------------	-----

附录三

鲁能泰山足球俱乐部球迷问卷调查分析报告	159
---------------------	-----

附录四

鲁能泰山足球俱乐部球员问卷调查分析报告	193
---------------------	-----

鲁能足球文化对话



山东电力集团公司纪委书记 刘广迎

中国人民大学商学院教授 杨杜

(2004年9月)

一、职业足球是文化娱乐业

杨杜 (以下简称杨): 刘书记好! 今天是我这个足球的门外汉和一位企业领导兼足球专家的对话。您是山东电力主管鲁能泰山足球俱乐部的领导, 又是一位资深球迷, 一定对风风雨雨的中国足球有深刻理解, 对职业足球俱乐部的管理有诸多经验(刘广迎同志与杨杜教授对话时担任山东电力集团公司党委书记、俱乐部常务副董事长)。我看过您的一些文章和讲话, 一般人将足球运动看作体育业, 而您把职业足球俱乐部定位为文化娱乐业, 这是为什么?

刘广迎 (以下简称刘): 你问的正是我想讲的, 这就是职业足球和竞技足球的本质区别所在。最近, 国际足联主席布拉特宣布中国是足球的发源地, 是在山东淄博, 那时的足球叫“蹴鞠”。由此我就思考足球是怎么兴起的, 人类创造足球这样一项运动的本来意义是什么, 我认为应该是娱乐意义。

我们再看现代的职业足球运动。现代足球的兴起是在英国。随着英国资本主义的发展, 资本家意识到要改善劳资关系, 不能再那样压榨工人了。但是他们还没有认识到多给员工钱可以赚到更多钱, 他们给员工涨工钱还是很不舍不得的, 于是就开展福利性活动。每个周六的下午大家踢足球, 开始是企业内比赛, 后来变成了企业和企业之间比赛。由于

英国工人的参与，把产业工人的分工原理带到了球场，才诞生了现代足球。随着生产力的进一步发展，收入水平提高了，休闲时间更多了，大家有了更多休闲娱乐的需要了，只是靠公司组织的足球活动不能满足这种需要的时候，于是职业足球俱乐部就产生了，足球就独立成为了一个为人们提供休闲娱乐的产业。

杨：我没想到，足球竟然和企业管理有这么紧密的关系。你说的很有寓意。要深刻理解一个事物，有时需要追溯和还原它的本来意义。以史为鉴，可知兴衰。不过，大家都知道，目前的中国足球是个是非非之地，为什么您这么关注足球呢？

刘：首先因为这是自己分工负责的工作。我现在想做的事，最重要的不是争取拿冠军，而是对职业足球俱乐部发展规律的摸索，实现我们“百年一流俱乐部”的目标。这就要弄明白职业足球和原来意义上的足球的区别是什么，共性是什么。目前，我们对职业足球的定位不够准确，仅仅把它定义为竞技体育，把原来追求文化娱乐的“根”去掉了。这种观念导致了一些问题，比如把中国足球职业化改革看作是提高足球竞技水平的一个手段，而且当成惟一的手段，老拿职业化改革后的中国队的比赛成绩和专业足球时相比，来衡量职业化改革的成功与否。这就把足球的意义缩小了。

足球的职业化改革，目的不应该仅仅是为了提高竞技体育水平，更是为了满足人民群众休闲娱乐健身的需要，并通过职业足球带动相关经济的发展。竞技水平的提高是职业体育捎带着的功能。如果把提高竞技水平当作主要功能来运作，职业足球肯定是不成功的。把比赛的胜负当成最重要的东西，这不是职业体育，是竞技体育。

杨：在计划经济时代，流行的体育口号曾经是：发展体育运动，增强人民体质。我国刚刚改革开放的时候，国人太需要树立信心，太需要世界地位了，经济上不行，军事上不强，于是体育运动出来承载了为国争光的艰巨任务。在参加奥运会等国际性体育赛事时，金牌就成了民族的骄傲、国人的尊严。在足球由专业体育走向职业化后，这种为国争光意识并没有多少减退，中国足球冲出亚洲，进入世界杯比赛一直是足

球运动的最重要目标导向。“政企不分”、“职专不分”，职业联赛被肢解的七零八碎，一切为国际比赛让路，为“出线”服务，既不是为增强人民体质服务，更不是为足球市场服务。当然，冠冕堂皇的理由还是为国争光，壮国威。

但其实，这种表面上为国家利益的观念，并没能真正实现国家利益。因为“唯成绩论”会损害中国球迷的热情和感情，影响中国的足球市场，影响由球市带动的足球经济的发展。

为什么这么上纲上线地说，是因为足球比赛胜负的不确定性很大，比如刚说完中国女足是“铿锵玫瑰”，马上就输了个0比8。即使是世界最优秀球队，成绩也是起伏不定的。如果说好成绩可以为国争光，那么坏成绩不就成了为国丢脸了吗？另外，在目前中国足球确实技不如人的情况下，单纯追求成绩的足球运作，实际上在多数时候置中国球迷于失败者的境地，因为我们输球的可能性更大。而且，“锦标主义足球”还不可避免地让足球管理部门搬起石头砸自己的脚，因为你老达不到自己的目标。

刘：职业足球的运作原则是要成绩不唯成绩。职业足球俱乐部为市场提供的核心产品是比赛，衡量产品质量的核心标准不仅是结果的胜负，还有过程的精彩。一家俱乐部无法构成体育比赛，必须有对手的参与才能提供比赛产品，而且彼此水平越接近，对抗越激烈，比赛结果越具有不确定性，过程就越可能精彩，对观众的吸引力也就越大。这个特点决定了职业体育俱乐部的生产经营既不同于一般企业，也有别于戏剧、电影等纯表演类文化娱乐性企业。有些人可能不理解为什么我们将自己定位为文化娱乐业，实际上主要目的是要把它的职业性凸现出来，不要和竞技体育、专业体育混在一起。更准确讲，说职业足球俱乐部属于“竞技类文化娱乐业”误解会小些。不管怎样，职业足球就和篮球的NBA、赛车的F1一样，是不以比赛成绩为主要目的的。

杨：不少人认为中国还没有成熟的足球文化，事实也确实如此。唯成绩论往往是没有成熟足球文化的表现之一。近来日本的足球水平上升很快，但谈到足球文化水平也很成问题。曾任日本队主帅的特鲁西埃曾

说过：“日本其实没有任何足球文化。如果我人比分胜马尔代夫，他们会把我捧上天；而如果没有赢法国队，他们会认为这是坏结果。”

从管理的角度看，不同层次的管理者应该有不同层次的目标，成绩只是球队和教练的核心目标，俱乐部管理者的核心目标是价值最大化，职业联赛管理者的核心目标是培育中国足球市场，繁荣足球经济。如果足球界的领导层整天盯住成绩，那他就把自己放到教练的层次了。种了别人的田，荒了自己的地，两头不落好。目前好像就是这种境地。

刘：我想我们经营足球俱乐部有两点非常重要：

一是要明确俱乐部定位。我们的定位是文化娱乐业。它提供的核心产品是比赛，要求的质量是精彩。我们要把“最大限度地满足人民群众不断增长的体育竞赛表演观赏需要”作为经营宗旨，以“观众第一”作为一切行为的准则，以观众满意与否作为经营管理的评价标准。从竞技比赛、赛事组织到赛场服务、经营策略等都要树立市场意识、服务意识，使俱乐部全员、全过程都面向市场、面向观众，与球迷建立密切的互动关系。

二是要明确俱乐部目标。我们把价值最大化作为俱乐部追求的重要目标。职业俱乐部作为一个企业，他到底要追求什么？我想作为一个职业足球俱乐部就是要追求价值最大化。这个价值分三个层面：一个是企业价值和社会价值的关系问题。俱乐部作为一个企业要有自己的经济效益，还要有社会效益，它能激发一个地区的荣誉感、工作积极性等。另一个是近期利益和长远利益的协调问题。第三个是有形价值和无形价值的关系问题。有形价值即货币价值，主要是广告收入、相关体育产品开发等，无形价值则包括企业的知名度、美誉度等。俱乐部要根据市场需要安排、组织经营活动，依照市场供求关系不断拓宽经营空间，形成以门票、商业比赛、广告与赞助为主业，电视转播、标志开发等相关产品并驾齐驱的经营体系和组织架构。

我很看好竞技类娱乐业的未来。随着人民群众生活水平的不断提高，大众休闲娱乐业日益受到市场的欢迎。据专家预测，随着市场竞争的加剧、生存压力的增大，体育尤其是足球消费将占到休闲娱乐的50%