

中国职业足球俱乐部 成长研究

——从『新制度经济学』视角

顾晨光 著



北京体育大学出版社

ZHONGGUOZHUYEZUQIUJULBUCHENGZHANGXIANJIAO

新世纪体育科学书系

中国职业足球 俱乐部成长研究

——从“新制度经济学”视角

顾晨光 著

北京体育大学出版社

策划编辑 凤 林
责任编辑 琴 儿
审稿编辑 李 飞
责任校对 梁 茹
版式设计 洪 继
责任印制 陈 莎

图书在版编目(CIP)数据

中国职业足球俱乐部成长研究/顾晨光著. - 北京:北京体育大学出版社,2009.4

ISBN 978-7-5644-0145-0

I. 中… II. 顾… III. 足球运动-俱乐部-研究-中国 IV. G843.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 040063 号

中国职业足球俱乐部成长研究 顾晨光 著

出 版 北京体育大学出版社
地 址 北京海淀区信息路 48 号
邮 编 100084
邮 购 部 北京体育大学出版社读者服务部 010-62989432
发 行 部 010-62989320
网 址 www.bsup.cn
发 行 新华书店总店北京发行所经销
印 刷 北京雅艺彩印有限公司
开 本 787×960 毫米 1/16
印 张 9.75

2009 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 20.00 元

(本书因装订质量不合格本社发行部负责调换)

总 序

科学家曾预言，21 世纪是多学科合作研究的世纪，多维化拓展和创造性思维已成为新世纪的精神旗帜。社会学家 Herb Gintis 教授在对 2002 年诺贝尔经济学奖获得者 Daniel Kahneman 教授（把心理学的因素引入经济学）和 Vernon Smith 教授（把经济学带进实验室）表示祝贺时曾经这样感慨，“如果说 20 世纪的特色是科学的分化，那么 21 世纪将是跨学科整合的世纪，所有的领域都会从这种协同作用中受益。”随着学术交流气氛的浓厚，特别是信息网络的全球化畅通，新学科、新知识、新方法等不断涌入、渗透与综合，新兴学科不断崛起，影响与促进着各门科学研究领域积极向多学科、跨学科方向发展。在这一背景下，任何学科要发展，都必须是开放的、多元的。

体育科学研究同样也高扬起这面透射着时代亮色的旗帜，铺展开一片充溢着生气的探索之花，多学科综合研究日益受到体育科学研究界的重视。这是因为人们越来越深刻地认识到体育现象、运动中的人和运动过程本身都是一个浑然整体，它们的特征和规律只能存在于各组成要素的相互联系、相互制约之中。因此，仅仅依靠单一学科已经很难解决错综复杂的现实问题。体育科学必须与哲学、心理学、医学、计算机科学、生物工程学等各门学科理论与方法紧密联系，只有集中各学科的先进理论与方法对同一对象进行综合研究，才能进一步提高成果的科学性和实效性。

多学科的综合研究要求体育科学研究思维必须向全面性发展。随着社会开放力度的加大与深入，知识经济、全球化对科学研究的积极影响，科研工作者的研究思维也必须发生变革，突破常规，富有想象力与创造力，需从传统的思维“范式”中跳出来，从局限性思维、封闭性思维转向全面性思维、开放性思维和创造性思维，力求采用更加全面、先进的现代科学思维方式。同时，多学科的研究领域也决定了体育科学研究方法逐渐向多样性和综合性方向发展。体育科学研究方法体系逐步靠近现代科学研究方法体系，相关领域研究方法的借鉴和引入速度越来越快，多学科研究方法不断地渗透、移植与融合于体育科研方法之中。当今单一的体育科研

方法是难以全面、深入研究现实中复杂的体育现象或问题，更难以进行跨学科科学研究。推动科学快速发展的关键在于科研方法的变革，综合性的科学研究方法将会有力地促进体育科学研究的突破。

基于对上述体育科学研究特点和趋势的认识，我校体育学院诸位同志在各自科研领域辛勤耕耘，积有年所，《新世纪体育科学书系》终于即将付梓。这套丛书对新世纪体育面临的一些新课题进行了较为深入的探讨，内容涵盖体育学下设四个二级学科。体育学院分期分批出版学术研究系列丛书，为教师发表学术论著提供园地，应是必需之事；同时，这也是进一步提升整体学术、科研水平，强化体育学院学科建设的必经之路。随着时间的推移，这种类型学术工作的价值将会日益显现出来。希望这套丛书的出版，能够在弘扬体育文化、促进和谐社会的事业中，起到砖瓦甚或是橡橧的作用；能够使读者有所裨益，为大家研究新形势，探讨新问题，提供新的观念、新的思路和新的方法。山东师范大学体育学院前身是山东师范学院体育系，创始于1950年，是全国高等师范院校中最早设立体育系的院校之一。学院拥有一支学术造诣深，技术水平高，业务和科研能力优秀的师资队伍，多位学者在本课题以及相关领域内学有所长。我很高兴地从小体育学院同仁各有特色的著作中见到一种追求新意和创获的精神，希望作者们循此继进，写出更多更好的论著。希望体育学院进一步巩固教学与科研良性循环的办学模式，并在此基础上提高质量，持续发展。

新兴学科或交叉性质的研究，也许最需要的是勇气，然而往往容易底气不够。因此，一方面，我们邀请读者能够从这样一些基本问题的思考及思考方式出发进入“真实”的知识场域；另一方面，我们也真诚地邀请学术界同仁以一种批判性的方式参与到这一学术实践当中来。这套丛书仅是一个历史阶段的成果，并不是定论式的总结，有些观点也许尚存争议。出版之后，疏漏缺失之处仍恐难以避免。这就需要有关专家学者、同仁同好，不吝赐教。

我还要借此向北京体育大学出版社敬表谢意，他们是这套丛书的催生人，感谢他们对我校体育学学科建设的支持，感谢他们的热忱和远见！

借新著锲刊之契机，希望我们群策群力，共同促进体育学术事业的繁荣，使这个新兴学科不断充满生机与活力！

赵彦修

2008年12月

出版说明

十五年前，当中国第一届足球联赛开打时，球迷们为之欢呼雀跃，他们仿佛看到了中国足球的希望。可是十五年过去了，欣喜被深深的悲伤所代替，市场机制在足球运动中并没有取得人们所期待的效果。

老一辈的球迷是与中国足球一起成长的，从年维泗到高丰文再到王俊生……他们一年年期盼着中国足球能够在国际赛场上扬眉吐气的一天。年轻一些的球迷是看着欧洲足球长大的，看着绿茵场上那赏心悦目的技艺，他们当中有多少人曾经期盼着我们能够拥有自己的曼联。“三大球上不去，我死不瞑目”，也许我们这位共和国的第一位体育行政首长——贺龙元帅的眼睛至今还没有闭上。在中国，足球已不仅仅是一项运动，她承载着太多的历史责任。

本书是在我博士论文的基础上修改完成的，虽然时隔近四年，但中国职业足球仍然在“重复着昨天的故事”。前不久，武汉足球俱乐部宣布退出了中国足球超级联赛，这难免让人想起了2004年那个赛季，五年前的问题今天依然没有解决，反而变本加厉。产权的可转让性虽然是市场化的重要标志，可这种手段一次次被所有者滥用，俱乐部一次次成为他们攫取利益的工具，最后一次次将这件用旧的“工具”折价出售。他们只管使用，少人维护，鲜有人愿意花费成本去改进“工具”的效能，最后的结果只能是人的钱越挣越多，而“工具”却越来越破。

本书题目使用了“成长”这样一个人化词汇，真诚地希望新生的中国职业足球俱乐部能够和一个健康的企业一样从小到大、由弱变强，希望中国足球进入可持续发展轨道！

顾晨光

目 录

第一章 导 论	(1)
第二章 新制度经济学与职业俱乐部成长	(14)
第一节 新制度经济学概述	(14)
第二节 俱乐部成长的界定	(20)
第三节 新制度经济学视野中的职业足球俱乐部成长	(23)
第三章 俱乐部成长的模式与路径选择	(29)
第一节 职业足球俱乐部的产生与发展	(29)
第二节 中国职业足球俱乐部成长的模式与路径选择	(34)
第三节 中国职业足球俱乐部的成长路径	(40)
第四节 中国职业足球俱乐部成长进程中的政府行为	(47)
第四章 当前中国职业足球俱乐部成长状况及制约因素分析	(55)
第一节 当前俱乐部成长状况	(55)

第二节	软预算约束与俱乐部成长	(60)
第三节	投资者短期行为与俱乐部成长	(69)
第四节	职业足球市场与俱乐部成长	(76)
第五节	俱乐部高成本现象与俱乐部成长	(83)
第六节	不公平竞争与职业足球俱乐部成长	(86)
第七节	中国足球协会与俱乐部成长	(94)
第五章 中国职业足球俱乐部成长的制度设计		
		(102)
第一节	完善俱乐部内部治理结构	(102)
第二节	中国足球协会管理职能定位	(110)
第三节	建立中国职业足球俱乐部联盟的可行性论证及 制度设计	(118)
主要结论		(132)
参考文献		(134)
附件 1		(137)
附件 2		(141)
附件 3		(143)
后 记		(146)

第一章 导 论

一、问题的提出

“举国体制”曾经使我国竞技体育取得了举世瞩目的辉煌成就，但是中国竞技体育原有的制度格局面临着日渐高涨的经济浪潮的冲击，并日渐显露出资源配置低效率的缺陷。为了克服这一缺陷，从 1990 年代初期开始，我国启动了市场化取向的改革，在“举国体制”的基础上，探索新的竞技体育经营管理模式。竞技体育的投资方式从主要依赖国家拨款逐渐向国家、社会和市场共同参与的多元化投资方式转化。以足球为突破口，先后在篮球、排球、乒乓球等少数几个市场潜力较大的项目进行职业化改革。

借鉴西方国家已经运行 100 余年的职业俱乐部制度模式无疑成为当时中国足球改革惟一的选择。如果从 1992 年红山口会议算起，职业足球在我国的兴起已经有十多年的时间。在此期间，改革收到了一定的成效，我们可以不再依赖国家财政而是依赖社会的力量，靠市场机制来发展足球事业，这是一次伟大的尝试。但是发展中也暴露出了很多的问题，主要表现：（1）从体企联合制到有限责任公司或股份公司的转变，俱乐部只是由对国家财政的依赖转向对投资主体的依赖，并没有从根本上使足球俱乐部的能力获得有效积累。（2）不管俱乐部归属于哪一个企业，它应该是独立的市场运作主体，独立地行使配置资源，开发和利用资源的功能。但一些企业投资于俱乐部是为了借俱乐部的“壳”获得其他的收益，没有把目标放在俱乐部经营上面，并非朝向俱乐部资源价值最大化方向成长。因此企业退出后，俱乐部面临从零开始的局面，并没有获得稳定的资源积累。经历了 10 余年的职业化改革的中国足球并没有达到预想的效果。

俱乐部是职业足球市场中最活跃、能动的成分，是足球市场的供给主体，职业足球市场的发展很大程度上依赖于俱乐部的发展。目前我国职业足球俱乐部自我经营能力欠缺，很少俱乐部能够赢利，距离一个自负盈亏的企业实体的目标还很远，与西方发达国家的差距依然很远。足球要成为产业，要更好地满足人民不断增长

文化需求,必须从俱乐部的建设做起,首先学会“自己走路”。当前理论界借助于西方百年俱乐部发展的经验以及我国经济、政治改革的实践,对职业足球俱乐部进行了广泛的研究,取得了丰硕的研究成果。通过对已有的研究分析发现,制约俱乐部发展的焦点问题集中在自我造血能力的欠缺上,但理论上就这一问题没有给出合理系统的解释和有效的对策。

俱乐部的所有问题都可以归结为资源的稀缺。在资源稀缺的假设下,资源配置的效率问题成为决定俱乐部成长的关键。新制度经济学是对制度进行经济学分析的学科,利用这一理论工具,将俱乐部成长模式和路径、内外部制度尤其是产权制度、俱乐部与市场和政府的关系等许多关系俱乐部成长的问题纳入本文的分析框架,试图探讨影响俱乐部成长的制度瓶颈,提出推进俱乐部成长的制度设计,给中国职业足球俱乐部的持续、健康成长提供理论借鉴。

二、职业足球俱乐部研究现状

(一) 对影响我国职业足球俱乐部发展因素的研究

职业足球俱乐部在我国属于新兴事物,所以它的产生立刻引起国内学者的密切关注。早在1996年,马志和在其硕士论文中就对当时我国甲A俱乐部进行了深入的调查和系统的研究,认为影响我国职业足球俱乐部发展的主要因素是领导管理体制^①。他的这一观点也得到了后来许多学者广泛认同,田世昌等人(2002)认为足协管理体制的制约,使各职业足球俱乐部无法成为真正的市场主体,无法按照市场机制进行资源的有效配置^②。

何志林等人(1998)采用实证方法,对我国甲级职业足球俱乐部经营管理现状进行探析。结果显示:中国职业足球俱乐部存在着经营管理人才少、学历低;青少年球员的梯队建设,尚未引起各俱乐部的高度重视;各俱乐部经营活动的广度和深度不够等问题^③。李吉惠(2002)与何志林教授的研究相似,认为影响中国职业足球俱乐部发展的内部因素主要是运动员教练员及管理者的水平低^④。

① 马志和.我国职业足球俱乐部的现状与发展对策[J].上海体育学院学报,1996(4)

② 田世昌,从湖平.我国职业足球俱乐部运动员“高成本现象”的原因[J].体育与科学,2002(3)

③ 何志林等.我国甲级职业足球俱乐部经营管理现状的调查与分析[J].上海体育学院学报,1998(1)

④ 李吉惠.中国职业足球俱乐部经营现状及对策研究[J].体育文化导刊,2002(1)

吴晓阳(2002)将目前我国职业足球俱乐部存在的问题归结为血液不够和俱乐部自身造血机能不足,并认为造成这种状况的原因是:足球俱乐部市场化体制;缺乏管理人才;经营管理方式落后;政、俱权责不明^①。张孝平等(2002)也从职业足球俱乐部的性质、机制和经营方面对我国和国外的俱乐部现状进行研究,认为我国职业足球俱乐部存在的问题是:产权不清晰;经营意识不规范;运动水平不高和俱乐部负担过重^②。

从已有的研究看,影响中国职业足球俱乐部发展的因素是多方面的。宏观上主要是管理体制问题,微观上主要是管理人员的素质低、经营能力差,忽视青少年梯队的培养。

(二) 职业足球俱乐部产权制度研究

在足球职业化之初,人们逐渐认识到了产权制度对俱乐部的阻碍作用,合作制俱乐部的问题是产权不清晰。针对职业足球俱乐部中存在的诸多问题,马志和(1996)提出,有限责任公司制是现阶段我国职业足球俱乐部的理想模式^③。他的观点同样得到后来学者的认同,戴晨(2000)提出有限责任公司在我国职业足球俱乐部改制或设立中应占有较大的份额,股份有限公司制是中国职业足球俱乐部最终的发展方向^④。

张向阳(1998)认为中国职业化足球俱乐部的现状主要是体制不健全和自身造血机能不足,认为股份制体制是解决足球俱乐部内部弊端的有效手段之一^⑤。在股份制方面,刘民胜(1999)认为股份制改革应该解决以下问题:(1)深入认识足球俱乐部股份制改革在转换俱乐部经营管理机制上的重大作用,确实练好俱乐部“内功”,发挥股份制这种新型机制在经营管理方面的优势。(2)真正实现俱乐部法人实体的治理结构,产权明晰、“政企分开”,为俱乐部的良性运转创造良好的外部环境。(3)积极稳妥推进股份制俱乐部相关的法制建设。(4)加快俱乐部股份制改革相关配套措施建立和实施。(5)在俱乐部股份制改革发展过程要大胆吸收、借鉴国外股份制俱乐部先进的经营方式和管理办法,缩短差距、加快改革进程。(6)培育股份制俱乐部管理、经营者人才队伍^⑥。

① 吴晓阳. 依托资本市场促进职业足球发展 [J]. 福建体育科技, 2002 (3)

② 张孝平等. 我国职业足球俱乐部现状和发展对策 [J]. 广州体育学院学报, 2002 (3)

③ 马志和. 我国职业足球俱乐部的现状与发展对策 [J]. 上海体育学院学报, 1996 (4)

④ 戴晨. 中国职业足球俱乐部公司化研究 [J]. 中国体育科技, 2000 (10)

⑤ 张向阳. 对中国职业足球实行股份制体制的探索 [J]. 北京体育大学学报, 1998 (2)

⑥ 刘民胜等. 我国职业足球俱乐部实施股份制改革的战略思考 [J]. 内蒙古民族师院学报, 1999 (1)

刘文董等人(2002)认为我国的足球俱乐部绝大多数已经从赞助联办型转为实体型,由一家或几家企业联合从体育部门中一次性买断,部分地解决了原来在俱乐部中存在的体育与企业之间的利益纷争问题。但有些俱乐部在企业化改制过程中,没有对企业、体育部门等有关各方投入的有形和无形资产进行评估或没有明确评估,造成产权不清,俱乐部与政府部门总存在着千丝万缕的联系,为俱乐部的健康持续发展埋下隐患。并认为有必要对俱乐部的股权构成做出一些具体的规定,以维护联赛竞争的公平性。^①

针对中国足球俱乐部资金不足的问题,周挺(2001)提出了上市融资的构想,将上市的意义归结为四条:(1)有利于俱乐部筹集资金;(2)有利于完善俱乐部内部结构;(3)有利于改进劳资关系,增强凝聚力;(4)有利于吸引新股东和董事。并认为俱乐部上市面临很大的困难,国内各大足球俱乐部都有上市的欲望,但无一成功,关键与各俱乐部自身的盈利能力太弱有关。迄今为止,中国足协也没有形成一个能让俱乐部盈利的机制。企业的货真价实、企业的规范运作,才是企业能否上市的关键。^②

产权方面几乎所有的研究认为,俱乐部产权制度的发展方向是具有现代公司性质有限责任公司和股份公司,上市公司是俱乐部发展的最终归宿。已有的研究已经对制约中国职业足球发展的产权制度因素有较为深刻的认识,但是对产权制度变迁的条件没有揭示,对俱乐部朝向现代公司变迁过程中各种关系的处理以及推进进度的具体把握缺乏论述,已经实行了现代公司制度的俱乐部为什么依然存在的问题缺乏系统论证。

(三) 俱乐部组织制度的研究

戴晨(2000)认为职业足球俱乐部的组织制度有以下三种:股份有限公司制;有限责任公司制(包括国有独资公司);企业分支机构制(分公司);社会团体法人制(会员制)^③。另外他还在《中国职业足球俱乐部法人治理结构存在问题的探讨》中对足球俱乐部法人治理提出许多有益的观点,认为“董事会领导下的总经理负责制”是对公司制的误解。就各国公司法来看,董事会是公司业务执行机关。俱乐部股权超过50%的一方就占有绝对优势,另一方就成为附属。所以,在一些俱乐部中出现了企业股东不顾俱乐部的长期发展计划,为短期轰动效应无度操纵董

① 刘文董,张林.我国职业足球俱乐部上市前景的初步研究[J].天津体育学院学报,2002(3)

② 周挺.中国职业足球俱乐部上市融资可行性初探[J].成都体育学院学报,2001(5)

③ 戴晨.中国职业足球俱乐部公司化研究[J].中国体育科技,2000(10)

事会直至整个俱乐部。他认为在中国职业足球中腐败现象的原因是俱乐部公司法人治理结构中缺少一种制衡机制,可以借鉴国外体育俱乐部的经验,通过体育立法以使各投资方明确各自的权利、义务,同时,明确体委应占股份的比例,使足球产业向良性方向发展。^①

刘文董等人(2002)也认为目前我国大部分职业足球俱乐部虽名为公司,但无论理论上还是实践上还没有充分发挥现代公司制度的民主和制衡,因为各俱乐部大都靠大公司的输血才得以正常运作,所以多数俱乐部虽名义上为独立法人,但实质上是某个企业的附属物,成为企业的广告载体。一些俱乐部的董事会形同虚设;有的俱乐部董事长、总经理的权力过于集中,决策缺乏必要的制约,短期行为明显;有的俱乐部存在着企业与体育部门在人事、财务、管理等方面的权利斗争,内耗严重。这些现象反映了我国职业足球俱乐部的内部管理不完善,缺乏合理的激励机制和完善的监督与约束机制,所以目前真正成为民主型公司制的足球俱乐部几乎没有。^②

对俱乐部内部治理结构的研究,从某种程度上揭示了制约俱乐部发展的内部制度与原因,认为俱乐部组织制度中缺少一种制衡机制;管理者权责不对称,决策存在短期行为。但是对于如何激励和约束俱乐部中各行为人,即俱乐部治理结构的完善缺乏系统的论证。

(四) 关于职业足球俱乐部经营

1. 资金来源与融资

刘文董等人(2002)认为目前俱乐部的电视转播收入还是十分有限;由于行政干预等复杂的社会关系及经济大环境的影响,俱乐部的门票经营、广告赞助收入也不理想;在球迷产品开发方面,有的俱乐部几乎是空白。相对于不断增长的俱乐部支出来说,我国职业足球俱乐部的收入来源比较有限,大部分仍以企业投入为主^③。吴晓阳(2002)提出,通过依托资本市场,无论是在利用其运行机制进行管理、运作方面,还是在融资渠道方面都会对中国职业足球俱乐部发展产生较大的影响^④。

2. 无形资产的开发研究

现代职业体育俱乐部已不再局限于主场门票的经营,而更加关注与包括媒体在

① 戴晨,中国职业足球俱乐部法人治理结构存在问题的探讨[J],体育科学 200(4)

② 刘文董,张林.我国职业足球俱乐部上市前景的初步研究[J].天津体育学院学报,2002(3)

③ 同上

④ 吴晓阳.依托资本市场促进职业足球发展[J].福建体育科技,2002(3)

内的社会各界建立广泛联系,树立俱乐部品牌形象,构建球迷对俱乐部的归属感。职业体育俱乐部无形资产的高低,是以市场需要为基础来判断的。俱乐部社会形象越好,社会知名度越高,无形资产的市场价值也越高。绝大多数职业体育俱乐部的无形资产开发利用的获利远远超过其他收入,反映出俱乐部经营的一个显著特点,那就是不断提高俱乐部无形资产的开发与利用程度。^①

我国职业足球俱乐部主要以无形资产的经营为主。俱乐部收入的主要来源是广告赞助;国外占很大比例的电视转播权收入在我国俱乐部中占据的份额较小。俱乐部无形资产价值的提升主要靠品牌的塑造、开发和经营,但我国俱乐部在这方面还没有给以足够的重视。周毅(1999)认为原因是俱乐部建立自身品牌的意识不强,对此没有长期规划,俱乐部频繁易帜,不利于在长期足球产业化经营开发中无形资产的积累,不利于足球产业的品牌建设。由于商标的未确定性,导致了标志用品的随意性,进而造成了相关足球产品经营开发的单一性,无法系统地开发足球的相关产品,无法发挥将足球的社会认知品牌转化为产品品牌的优势,无法扩大足球品牌市场的外延和足球产业的经营开发范围,也就难以确保职业足球俱乐部可持续发展的资源^②。

3. 俱乐部“造血”不足的因素

(1) 运动员“高成本现象”

当前的研究普遍认为,目前俱乐部入不敷出的原因是俱乐部收入与支出的巨大逆差,主要是运动员、教练的支出费用偏高。田世昌等人(2002)认为造成运动员“高成本现象”的原因是:俱乐部不具备完全的排他性产权;人才培养滞后于市场需求;对运动员的需求泡沫式增长;缺乏有效的激励机制等^③。

(2) 内部激励约束机制欠缺,外部缺乏市场环境

刘文董等人(2002)进行了全面的总结,认为决策的短期行为制约了俱乐部的经营。目前许多公司投资足球的目的不是为了开发足球产业,而是经过行政方式撮合或谋求政府的某些政策优惠,所以来自股东的约束也基本是提高战绩。在缺乏必要的市场开发压力的条件下,俱乐部的许多决策是短期行为。一些俱乐部缺乏市场意识,过分强调比赛成绩,忽视市场开发和观众需求;有的企业投资足球的目的是寻求政府的政策优惠,其组建的俱乐部也就缺乏必要的经营压力;有的俱乐部的市场主体地位不明确,缺乏合法经营资格;大多数俱乐部缺乏高素质的经营管理人

① 张林,徐昌豹.现代职业体育俱乐部的本质与特征[J].上海体育学院学报,2001(3)

② 周毅.中国职业足球的产业化经营与对策[J].天津体育学院学报,1999(3)

③ 田世昌,从湖平.我国职业足球俱乐部运动员“高成本现象”的原因[J].体育与科学,2002

才；我国的体育中介市场不发达，中介力量薄弱。是造成我国的职业足球俱乐部普遍缺乏造血机制的原因。^①

（3）产权因素

陈云开（2002）将俱乐部经营不良归结为产权原因。认为由于职业俱乐部是国有资产，虽然属于企业法人性质，然而却不具有实质性的法人产权，难以建立财产约束机制，法人地位虚置。因此，职业俱乐部负盈不负亏，政府承担无限责任。这样，俱乐部依然以政府或国有企业的资助作为市场运营的主要资金来源。由于激励机制的原因，管理层对竞赛成绩的要求远高于对经济效益的要求，因此经营亏损在中国的职业俱乐部中具有普遍性。^②

（五）相关研究

1. 职业俱乐部运行机制研究

张林（2001）的博士论文从目标机制、组织机制、动力机制约束机制对俱乐部内部运行机制进行了全面系统的研究。俱乐部产权关系模糊、市场主体地位未确立、经营机制不完善、法制建设滞后、激励与约束失衡等，是当前我国职业体育俱乐部运行机制的主要缺陷。认为我国职业体育俱乐部应向现代职业体育俱乐部的方向发展，努力形成面向市场的经营机制、政俱分开的管理机制、产权清晰的投资机制、权责明确的决策机制、利益协调的激励机制、制度健全的约束机制、外部体系的监控机制。^③

周进强（2001）从职业体育俱乐部的权利义务、职业体育俱乐部的外部关系、职业体育俱乐部的机构设置和民主决策三个方面讨论了职业体育俱乐部管理上的法律问题。作为企业的职业体育俱乐部其基本权利为企业法人财产权；其特殊权利是指俱乐部依法所享有的各项优惠权利。职业体育俱乐部的外部关系包括：俱乐部与政府、协会及其他俱乐部之间的关系。我国职业体育俱乐部的机构设置尚未形成现代公司制的法人治理结构，因此其内部监督机制和民主决策方面都存在问题。^④

我国职业篮球市场的现行管理体制、运行机制和对职业篮球价值取向的不同是影响我国职业篮球市场发展的主要因素。根据我国职业篮球市场现状和国情，以“渐进式”改革模式为依据，提出了由改革运行机制入手的体制改革思路和提高篮

① 刘文董，张林．我国职业足球俱乐部上市前景的初步研究[J]．天津体育学院学报，2002（3）

② 陈云开．中国职业足球市场结构分析[J]．天津体育学院学报，2002（3）

③ 张林等．我国职业体育俱乐部运行机制研究[J]．体育科学，2001（4）

④ 周进强．我国职业体育俱乐部经营中的若干法律问题——职业体育俱乐部法律问题研究之二[J]．天津体育学院学报，2001（1）

球竞赛质量等改革措施。^①

2. 职业俱乐部产权问题研究

张林(2001)教授认识到了职业化进程的巨大阻碍来自于改革的推进者体委一方,认为“体委作为竞技体育改革的发动者与推行者,在推行职业体育俱乐部过程中市场取向的动机并不强烈,这是俱乐部产权关系模糊的主要根源”。^②但是对于政府阻碍的原因没有展开分析。

莫君晶(2001)对俱乐部产权问题进行了有益的探讨。认为产权改革的方向是要进行俱乐部产权制度的改革,首先必须是产权关系清晰化,严格界定投资各方的产权归属,并以契约或法律形式确定所有者和经营者,以及各自的责、权、利。^③

杨年松(2003)是运用制度经济学理论和方法研究俱乐部的文献之一,他对职业体育俱乐部的委托与代理、所有权结构和法人治理机构进行了分析,并从制度上做出了相应的最优安排。结论如下:(1)分析了职业体育俱乐部中存在的两类委托-代理类型,指出减少因机会主义造成的逆向选择和道德危机的办法是加强监督。(2)资本承担风险的能力决定职业体育俱乐部“资本雇佣劳动”的所有权安排模式,但职业体育运动员人力资本的专用性特征,使所有权安排日益朝着俱乐部“利益相关者”共同所有的模式发展。(3)通过俱乐部法人治理结构的分析,明确了俱乐部所有权(主要是剩余索取权和控制权)配置的制度安排。^④

3. 俱乐部与政府

张林等人(2001)也谈到,一些俱乐部想拥有独立自主的经营权,然而又留恋作为政府附属可以获得的特殊照顾;一些俱乐部是在政府的撮合下建立与运作的,企业投资俱乐部的目的在于获取政府在经营上的优惠条件与政策,因此就出现了“足球市长”、“市长工程”关心下的俱乐部,使俱乐部继续保持与政府的“父子”关系,或与企业建立新的“父子”关系。^⑤

4. 关于职业体育俱乐部经营的研究

谭建湘(2000)等人通过职业俱乐部的经济环境、市场环境、人力资源环境、政策法律环境和社会人文环境综合分析表明,虽然体育改革的大环境,特别是体育产业化发展有利于企业对职业俱乐部的投资,但是由于体育产业化过程中存在俱乐部产权不清晰,市场经营和获取回报的主要渠道不畅,人力资源的不良竞争造成

① 杨铁黎,张建华.关于我国职业篮球市场现状及对策研究[J].北京体育大学学报,2002(2)

② 张林等.我国职业体育俱乐部运行机制的主要缺陷[J].上海体育学院学报,2001(2)

③ 莫君晶.对我国体育职业俱乐部产权问题的审视[J].体育科研,2001(1)

④ 杨年松.论职业体育俱乐部产权结构与制度安排[J].成都体育学院学报,2003(1)

⑤ 张林等.我国职业体育俱乐部运行机制的主要缺陷[J].上海体育学院学报,2001(2)

企业投入成本过高,市场管理不规范,相关的政策不完善,导致投资者投资没有保障等问题,现阶段对职业俱乐部的投资具有相当大的风险。^①

李开元等人(2000)通过对我国职业体育俱乐部经费来源及市场开发的实证研究认为,(1)企业投入、门票、广告、国家拨款为我国目前职业体育俱乐部的4大经费来源渠道,说明各俱乐部还存在严重的收入结构不合理现象。(2)国内联赛转播费归属问题一直没有解决。(3)球员转会收入、体育彩票收入、球迷会员卡收入、俱乐部标志产品开发收入等,各俱乐部有的已在尝试,但效果不佳,有的项目尚未涉及。(4)怎样尽快提高球队成绩,让比赛更具观赏性、竞争性,是关系到目前市场开发成功与否的前提条件。^②

5. 关于人力资本

(1) 人力资本的性质

周进强(2001)认为在职业体育俱乐部中,运动员、教练员本身不是资本,资本是其所携带的或具有的运动能力或技能,这种能力或技能可以创造价值和使用权,具有商品的一般属性。从这个意义上说,运动员、教练员的技能和能力完全可以作为资本投资。^③

张林(2001)认为运动员是俱乐部最重要的资产。职业队与运动员的管理培养对职业体育俱乐部有着十分重要的意义,俱乐部的工作几乎都围绕着球队、运动员展开,由此产生一系列的活动,如运动员工作合同、运动员工资奖励等福利、运动员转会、运动员管理规章制度、运动员形象的包装与开发、后备人才培养等等,目的都在于使这一重要资产得到充分开发利用,使俱乐部资产保值增值。^④

刘文董等人(2002)进一步明确了职业俱乐部人力资源的性质。认为球员与俱乐部之间是雇员与雇主的关系。球员是俱乐部为生产而投入的人力资本的一部分,是比赛产品的制造者。俱乐部只是在合同期限内拥有对球员的智力、技术、道德品质的使用权,而不可能拥有球员的一切。球员的价值主要体现在他们能创造出价值巨大的无形资产。^⑤

(2) 人力资源开发

戴晨《中国职业足球俱乐部公司化无形资产界定研究》中认为运动员是其自

① 谭建湘. 关于职业俱乐部的投资行为与投资环境 [J]. 天津体育学院学报, 2000 (2)

② 李开元, 赵鲁南. 我国职业体育俱乐部经费来源及市场开发状况探析 [J]. 中国体育科技, 2000 (10)

③ 周进强. 我国职业体育俱乐部经营中的若干法律问题——职业体育俱乐部法律问题研究之二 [J]. 天津体育学院学报, 2001 (1)

④ 张林, 徐昌豹. 现代职业体育俱乐部的本质与特征 [J]. 上海体育学院学报, 2001 (3)

⑤ 刘文董, 张林. 我国职业足球俱乐部上市前景的初步研究 [J]. 天津体育学院学报, 2002 (3)