



CENTRE
INTERNATIONAL
D'ÉTUDE DU SPORT
国际体育研究中心

A research mandate
on behalf of
国际足联官方授权



世界各国足球协会与职业联赛 治理模式研究报告

GOVERNANCE MODELS ACROSS FOOTBALL
ASSOCIATIONS AND LEAGUES

Camille Boillat & Raffaele Poli

[瑞士] 卡米尔·博利亚特 著 刘驰 译
[瑞士] 拉法莱·波利



天津出版传媒集团
天津人民出版社



CENTRE
INTERNATIONAL
D'ÉTUDE DU SPORT
国际体育研究中心

on behalf of
国际足联官方授权

à



世界各国足球协会与职业联赛 治理模式研究报告

GOVERNANCE MODELS ACROSS FOOTBALL
ASSOCIATIONS AND LEAGUES

Camille Boillat & Raffaele Poli

[瑞士] 卡米尔·博利亚特 著 刘驰 译
[瑞士] 拉法莱·波利



天津出版传媒集团
天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界各国足球协会与职业联赛治理模式研究报告 /
(瑞士)卡米尔·博利亚特,(瑞士)拉法莱·波利著;
刘驰译. —天津:天津人民出版社,2017.10

书名原文:GOVERNANCE MODELS ACROSS FOOTBALL
ASSOCIATIONS AND LEAGUES
ISBN 978-7-201-12334-9

I. ①世… II. ①卡… ②拉… ③刘… III. ①足球运
动-职业体育-联赛-管理模式-研究报告-世界 IV.
①G843.735

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第208212号

著作权合同登记号:图字02-2017-207

世界各国足球协会与职业联赛治理模式研究报告

SHIJIEGEGUOZUQIUXIEHUIYUZHUYELIANSAIZHILIMOSHIYANJIUBAOGAO
〔瑞士〕卡米尔·博利亚特,〔瑞士〕拉法莱·波利著;刘驰译

出 版 天津人民出版社
出 版 人 黄沛
地 址 天津市和平区西康路35号康岳大厦
邮政编码 300051
邮购电话 (022)23332469
网 址 <http://www.tjrmcbs.com>
电子信箱 tjrmcbs@126.com

策划编辑 韩贵骐
责任编辑 霍小青
装帧设计 汤磊

印 刷 高教社(天津)印务有限公司
经 销 新华书店
开 本 880×1230毫米 1/32
印 张 5.5
插 页 1
字 数 80千字
版次印次 2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷
定 价 46.00元

版权所有 侵权必究

图书如出现印装质量问题,请致电联系调换(022-23332469)

鸣 谢

我们要特别感谢以下向我们提供相关信息的人员：

- Alex Miescher：瑞士足协
- Florence Etourneau：法国足协
- Frank Van Hattum：新西兰足协
- Ian Kemble：牙买加足协
- Jo Setright：澳大利亚足协
- Joko Driyono：印度尼西亚足协、印度尼西亚职业联赛
- Jonathan Hall：英格兰足协
- Jürgen Paepke：德国职业足球联盟
- Kengo Arima：日本足协
- Łukasz Wachowski：波兰足协
- Mark Aspden：新西兰足协
- Markus Stenger：德国足协
- Niccolò Donna：意大利足协
- Nils Fisketjønn：挪威足协
- Primo Corvaro：国际足联
- Raymond Grant：牙买加足协

- Ridzal Saat: 新加坡足协 / 新加坡足球职业联赛
- Robert Pongracz: 西班牙职业足球联盟
- Victoriano Melero: 法国足协
- Viktor Derdo: 乌克兰足协

国际体育研究中心

读者请注意:《世界各国足球协会与职业联赛治理模式研究报告》及《世界各国足球联赛与俱乐部治理模式研究报告》这两份报告的中文版分别是在英文原版出版后 1 年和 3 年才出版发行的,因此中文版里面的部分研究结果没有实时更新。国际体育研究中心正在与国际足联联合就治理问题开展全球性基准研究,并将在今后发布年度报告,以跟踪这两份研究报告中讨论的一些重要主题并更新内容。

序 一

詹姆斯·约翰逊 国际足联职业足球部主任

国际足联在 2016 年启动改革进程之后，更加注重与包括俱乐部、联赛和球员在内的利益相关方的互动。在我们努力改善与所有利益相关者关系的同时，国际足联对研究利益相关方群体的现状展现了浓厚的兴趣，努力为职业足球界提供关于相关主题的各种关键数据和资料。

这几份报告立项的初衷源于希望更好地了解全球足球界中关键利益相关方之间的治理关系。随着职业足球产业化的日益发展，我们非常需要研究和了解哪些治理模式在世界上不同地区运作良好。通过这项研究，我们能够确定和推广最佳做法，这不仅有利于职业足球，也有利于足球界所有的利益相关者。我们确信这几份报告将有利于职业足球的全球化发展。

序 二

中国足协常务副主席兼秘书长
张剑
国际足联理事会理事

足球作为第一运动，其在各个国家、地区以及全球范围内的治理模式也备受关注。特别是足球发展到今天，已经形成了民间组织、政府、企业、社会中介、各类足球从业者以及参与者群体等组成的庞大产业，其规模一骑绝尘，利益错综复杂，并处于令人惊异的变化中。这带给足球参与者、管理者的问题就是如何实现好的治理及自我管理，目标则是实现秩序的稳定、利益的平衡、发展的强劲和可持续。

职业足球是产业与运动项目的完美结合，其发展与治理的水平很大程度上取决于所处环境——市场发育程度、社会治理水平、大众生活方式和足球文化背景，等等。因此，经济、文化、法律乃至社会、政治结构，都是影响和决定职业体育发展的要素，也决定着足球、职业足球的治理结构。

一个值得关注的话题就是：各国对于职业体育的管理，有

什么异同？各自的成因又是什么？人们更多注意到几个处于全球领先的联赛，它们大多集中在欧洲，一般认为它们代表着某种方向。在很大程度上，的确是这样。但我们也注意到，全球的模式其实五花八门，即使在欧洲，即使是顶级联赛，治理模式也不尽相同。

相信很多地区，特别是处于成长和变革中的足球地区，对这一问题更感兴趣，这其中当然就包括中国。众所周知，中国近年来制定了一系列政策，启动了全面而深刻的足球改革，提出了宏大目标和具体措施，并着眼于构建符合足球规律、适应中国国情的管理体制和治理模式。足球协会的改革、职业联赛的治理、俱乐部的建设，以及彼此的关联，都是改革中的重要课题。中国足球前景令人鼓舞，但走对路、做对事并非易事，汲取教训、认识规律往往知易行难。在革故鼎新的过程中，学习和借鉴必不可少。

在这样的背景下，这几部报告的出版可谓正当其时。祝贺并感谢国际足联及其委托的国际体育研究中心，还有詹姆斯·约翰逊（James Johnson）先生和他的团队、作者富有成效的组织研究、撰写工作。这几部报告完成初期，我有幸先睹为快，当即如获至宝，对正在进行的改革研究工作助力不小。同时我也

觉得应当让更多人分享报告，以启发思考，推动共识。所以，要感谢译者刘驰律师以极高的效率完成了这样一项有意义的工作，这得益于他对体育法律与治理实践的专注与执着。

希望本书对国内足球管理者、研究者有所启发，对探索前行的中国足球改革、对中国足球新型治理体系的构建有所帮助，也期待这几部报告的组织者、撰写者进一步的研究成果。

序 三

凯文·塔利克·马斯顿 国际体育研究中心研究员

我们很有幸看到《世界各国足球协会与职业联赛治理模式研究报告》中文版本的出版。原书出版于 2014 年，在此期间发生了一些小的变化（例如一些联赛的地位发生了改变，从足协中独立出来），但该书依然能够为读者呈现关于足协—联赛关系的全貌。本研究报告的核心就是阐述和分析世界范围之内治理模式的变化。除此之外，还研究了足协的决策程序。本报告的研究范围涵盖了横跨六大洲足联的 32 个国家足协。对于像中国这样的足球运动快速发展的国家来说，研究其他国家的治理模式大有裨益。

最后，足协和联赛之间的关系非常复杂，其中的每个利益相关者都需要其他人的支持，但同时又不想其他人过多地干涉自己组织的治理。特别是在中国这样一个联赛快速成长的国家，足协和联赛关系的问题至关重要。足协—联赛关系带出了诸如收入分配、代表权和政治权利等重要的治理问题。我们希望这

本书能够帮助中国足球的领导层了解世界各国实践，从而促进中国足球的发展。

译者序

亚足联准入审核委员会主任

刘 驰

国际体育仲裁院仲裁员

第一次知道这份报告是因为国际足联职业足球部主任詹姆斯·约翰逊（James Johnson）的推荐。读完之后感觉这是一本从独特视角研究足球发展规律的工具书，翻译成中文可以为中国的足球改革提供一本理论和实践相结合、方法论和大数据相结合的指南。但如果读者仅仅把这本书当成足球专业书就严重低估了它的价值。该书所讨论的治理框架和体系对于整个中国体育产业改革都有借鉴意义，如果在阅读时脱离足球，灵活运用其中的评价体系来判断利益相关方的博弈，还有助于帮助各行各业的管理者兼足球迷和体育迷们，在事业和生活方面提升自我管理和保护能力。

正如书中所言，目前各界对于“治理”并无统一的定义。欧盟委员会曾经解释道：“治理就是一个体育组织设定政策，制定战略目标，与利益相关方互动，监测执行，评估并管理风险，并向其成员报告活动和进展，包括颁布有效、可持续发展

和适当规章制度的体系和文化。”（“Governance is the framework and culture within which a sports body sets policy, delivers its strategic objectives, engages with stakeholders, monitors performance, evaluates and manages risk and reports to its constituents on its activities and progress including the delivery of effective, sustainable and proportionate sports policy and regulations.”）这是充满抽象概念的一段话，想要表达的意思是治理既是有形的制度，也是无形的文化；既是静态的体系，也是动态的运用；既是某一件事的处理方式，也是所有事情的处理原则。翻译成大白话就是治理和治理结构是“人财物，责权利”的互动和博弈，因此既要对决策机制做定性分析，也要对相关方利益做定量分析。这本书在完善足球法律制度、充实法律文件，保证决策过程有法可依、程序公正，利益相关方互相牵制和监督等方面做出了清晰的描述，对中国足球改革有极大的指导作用。

与其他讨论足球的书不一样，这本书并没有对任何国家的足球治理体系进行优劣评价，而只是说明了各个国家的足球发展都有其特点，无论这些特点是典型的还是例外的。因而无论是足协、联赛还是俱乐部都可以自由选择书中列举的某些国际惯例，或者是某些国际特例，来制订最符合自己情况的足球治理和发展战略。

从定量方面看，足球是世界第一大运动，只有国际足联才有

无可比拟的全球影响力去要求和说服世界上四十多个国家的足球协会、职业联赛以及上百个世界各地的俱乐部，特别是那些欧洲豪门俱乐部，配合国际足联的智库——国际体育研究中心——进行这样的研究和调查。在世界职业体育领域，这是没有任何其他组织和个人可能做到的。数据的质量决定了这本书的权威性。

就像书中所提到的那样，过往关于治理模式的书籍主要集中在欧足联下属的联赛和俱乐部，没有世界范围内的数据。而这本书的作者从足球发展水平各不相同的国家所搜集到的大量统计数据，从某种程度上来说相比于欧足联数据对中国的足球改革更具有借鉴意义，因为这些数据可以帮助中国足球改革决策者定位什么是主流、边缘和例外的做法。数据的数量决定了每个决策者和读者都能找到对自己有用的内容。

从定性方面看，在科技如此发达的今天，场上球员表现已经可以用各种图像和数据加以分析，但是高科技至今仍然不能描绘场下利益相关方的决策过程。这本书的价值就在于它像X光机、心电图、B超以及验血仪器那样，通过建立起一系列的坐标系和数据统计及分析框架体系，用图表和数据形象而清晰地介绍了世界各国足协、联赛、俱乐部和球员等利益相关方之间的博弈。这就使得足球决策者和读者可以把所要解决的治理问题首先定性和

定位在坐标系上，然后在数据体系上加以量化，展示出问题的来龙去脉，并为解决问题提供线索和思路。定位了问题不代表解决了问题，因为解决问题需要各利益相关方相互妥协，而有时多赢方案并不是某些特定群体所期望的目标。尽管如此，时代的进步可以解决很多问题，中超联赛在世界排名中的快速提升就是一个最好的例子。

从治理的角度看，我认为中国足球的改革和发展就是改革原有决策机制，发展未来纠错机制。按照这本书的体系，决策者和读者可以首先把中国足球治理的各个环节拆分定位到这个全球治理体系上，确定主流、边缘和例外，然后制作方案和步骤，通过改进决策机制、执行机制以及纠错机制来制度化地推动中国足球治理。

在译文校对、内文表格整理和图书出版过程中，天津人民出版社的编辑韩贵骐、霍小青，北京外国语大学国际关系学院教师屠希亮（亚足联比赛监督），欧迅体育刘宁先生（国际体育研究中心 FIFA Master 项目毕业生），李明天律师，侯玉洁律师，吴艳律师，张兵律师，伊强律师，法学院研究生 / 实习生罗姮、李兰菲、李杰、杨健恒等为本书的出版付出了辛勤的劳动，在此特别鸣谢。



定 义

冠军赛或赛事：来自同一国之内的球队参加的年度足球赛事。例如，法国足球甲级联赛是法国的顶级联赛或者第一锦标赛。

当然成员：一个人通过在另一个机构中担任职务，而成为一机构的成员（会员大会、执行委员会等）。例如，常见的是，联赛主席是足协执行委员会的当然成员。

联赛：运行一个或几个冠军赛 / 赛事的组织。例如，瑞士足球联盟在瑞士运营两项顶级冠军赛——超级联赛和挑战联赛。

青年足球：对参赛选手有年龄限制的比赛（通常最高 20 岁）。



引言

本报告是基于作者为国际足联做的一项研究调查整理而成。在当今的足球世界，国家足协和职业联赛的关系至关重要。这涉及收入分配，投票权和代理权以及政治权利等核心的治理结构问题。最终这些关系如何得到妥善处理，将从根本上影响足球在全世界的发展。这份报告的目的就是讨论所有各大洲足联的会员所面临的一些不同的社区治理方面的问题。对于那些有志于发展的体育运动协会和联赛来说，这份报告为它们提供了非常有价值的，其他国家足球协会和联赛如何管理相互间的关系及治理模式方面的经验。本报告旨在探索世界范围内协调国家足球协会和职业联赛之间关系的各种模式。报告分为以下4个部分：

- 足协和职业联赛之间的关系
- 职业联赛在足协组织内部的代表
- 职业联赛、足协及其他利益相关方之间的分工
- 职业联赛的内部管理