

更衣室

中赫国安元年

刘翔宇◎著



北京中赫国安足球队



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

更衣室

中赫国安元年

刘翔宇◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

更衣室是一支职业球队最私密的地方，更衣室里发生的故事也是体育比赛最为深刻的外延。不记录足球比赛，只讲述北京国安 90 分钟之外那些你不知道的故事，本书以一支职业球队为主体、以一个赛季为节点，用第一视角带你走进更衣室、走近球员、走近职业足球队，用深刻的文字记录北京国安的一个全新时代。

本书读者：足球迷、北京国安球迷。

图书在版编目（CIP）数据

更衣室：中赫国安元年 / 刘翔宇著. — 北京：机械工业出版社，2018.6
ISBN 978-7-111-60244-6

I. ①更… II. ①刘… III. ①足球运动 - 俱乐部 - 概况 - 北京 IV. ①G843.62

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第134341号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：王 炎 责任编辑：王 炎 於 薇

责任印制： 责任校对：赵 蕊

印刷厂印刷

2018年7月第1版·第1次印刷

165mm × 235mm · 15.5印张 · 227千字

标准书号：ISBN 978-7-111-60244-6

定价： 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

按现在时髦的话来说，他算是一个明明可以凭颜值吃饭，却偏要靠才华说话的人。2006年，我第一次在报社见到刘翔宇，这个出生于辽宁丹东、就读于北体大的小伙子。陌生的环境让他感到有些局促不安，但内心却充满对未来的无限憧憬。他似乎更像是一名刚升入一线队的小球员，大概朴成、张稀哲他们刚刚在国安一队的更衣室里坐下时，就是这副模样。

事实证明，他的确是坚持了下来。那之后，他跟踪报道过很多体育项目，最终转到他最喜欢的足球上来。即使是专项跟踪采访国安队，到现在也已经匆匆十年了。按他自己的话说，这期间，当年的那些同学递上名片，不是某公司的总裁，就是得到了融资的创业者，但他自己却一直寸步不离地跟着这支球队，直到今天把这本名为《更衣室》的书摆在我的面前。作为同类人，我只想说，这不仅是一段有资格的记录，更是一种有交代的情怀。

在足球记者这个行业里，并不是谁都敢选择从“更衣室”这个角度来作文章，甚至用它作为书名来完成这么厚的一本书。原因很简单，首先，更衣室从来都是一支球队最秘不外宣的场所，如果没有长期的观察和足够的积累，人们通常不敢去触碰这个敏感的地带；其次，如果无法理解这个小小的房间内发生的事情对一支球队具有的真实意义，那最多只能满足一名窥探者的好奇心，而无法站在一个更高的层面去挖掘那扇门后隐藏更深的，夹杂着历史、文化和地域特色的复杂密码。

2001年，我曾经在《足球》上推出了连载文章《神秘的十九天》。对于中国足球而言，那是一段伟大的历史时期，而在十强赛真正开始之前的十九天时间

里，关于每个位置上最终人选的确定绝不是一个简单的战术问题——各种矛盾的纠结对抗在每一次赛前准备会议上都得到了淋漓尽致的呈现。如果那时候在报上的连载文章集结成一本书，书名就应该叫作《会议室》。恰恰十年磨一剑，这十年给了翔宇足够的信息，也给了他写作本书的勇气。

正如翔宇自己所说，如果球队是一个江湖，那么更衣室就是江湖客栈。这里五味杂陈，这里明枪暗箭，这里风云变幻，这里俯拾皆成文章。事实上，作为一个看热闹的人，这片方寸之地就是一个江湖，云聚云散，花谢花开。二十年的穿梭轮回里，高峰、谢峰和曹限东们的更衣室，与朴成、张稀哲们的更衣室是不一样的。关于那场赢球的神奇记录，关于那场输球的疯狂发泄……那些快要淡忘的记忆，也许一下子就全都被重新冲到眼前来了。

可是，对于一个看门道的人来说，这里发生的事情绝不仅仅关乎记忆。中信国安和中赫国安，一字之差却天差地别。是性格上吗？是气质上吗？是生意规模上吗？是业界地位上吗？都是，又不全是。北京国安到底牛不牛？关于这支球队的自定义和他定义，从来都是在这样的范围和幅度之内摇摆。其实，对于一支有历史的球队来说，这并不足为奇，现在的 AC 米兰和“三剑客”时期的 AC 米兰，是一支球队吗？弗格森、坎通纳的曼联，和穆里尼奥、博格巴的曼联一样吗？不同的企业文化和人物性格必然导致不同的球队风格，不同的球队风格又必然呈现在各个看得见或看不见的角落。更衣室，作为球员通往比赛场地的起点和结束比赛后回到终点，永远都是最充满玄机的所在。那一张张长凳上、一格格衣柜里，是不是都刻着属于这支球队的“摩尔斯电码”？

江湖，真正的魅力在于变化，而不是是非。想通了这一层，其实我们需要的并不是妄下结论的评判，而是在故事中去寻找每个人不同的记忆和理解。当你打开这本书，刘翔宇就可以清清嗓子，跟你慢慢道来了。

刘晓新

《足球》报社社长

写在前面的话

江湖客栈

一场职业足球比赛常规时间为90分钟，分上下半场，两支球队在球场上角力、互相制衡。可以说，足球比赛就是没有硝烟的战争。而对于一支职业足球队来说，这场战争中最核心、最私密的地方非更衣室莫属。

赛前，球员会在更衣室里做出场准备，教练会再强调一遍战术并做最后的动员。中场休息时，球员会回到更衣室调整状态，教练则会根据场上的情况做出战术改变和人员调整。90分钟的比赛可以呈现在现场球迷面前，可以出现在电视转播的画面中，但一场比赛背后真正精华的故事，往往却发生在所有人都看不到的地方——更衣室里。

球队的更衣室有很多讲究，也是管理最为严格的地方。逢比赛日，球员、教练、队务（后勤保障人员）、队医可以进入更衣室，俱乐部老板、总经理也可以自由进出，其他人等基本上不允许入内。有些球队在更衣室的问题上有忌讳，这样的球队并不少见。赛事组织方，例如中超公司，在球员抵达更衣室前，可以进入更衣室拍摄画面；在个别场次之后，球队会破例让媒体进入更衣室，拍摄庆祝画面。但在整个赛季中，这样的情况都极为少见。

北京中赫国安的主场位于北京工人体育场，主客队的更衣室分别在球员通道



更衣室中随处可见的国安元素

的两侧，主队的更衣室在北侧，客队的在南侧。

进入主队更衣室大门，左手边是球员座位，共有 18 个，这个数字和每场比赛的报名人数相同；右手边是战术板以及投影幕，方便教练讲解战术。

每个球员座位包括下方的鞋柜、背面挂球衣的空间以及最上面的储存格。每个座位对应一名球员，球员的照片以及号码会放在储存格上面。由于每场比赛进入大名单的 18 人也许会有所不同，因此在赛前照片也会根据名单进行调整。

座位安排也颇为讲究，一般正中间的位置留给几名主力外援，比如 2017 赛季的拉尔夫、奥古斯托、索里亚诺三人；两侧分别是国内的主力球员。在国安所有的更衣室座位中，位于拐角处的位置最大，那个位置固定属于守门员杨智，杨智是球队当中年纪最大、资历最深的球员，而且是球队队长，安排那个位置理所应当。

更衣室中间放置了一张长桌，可以摆放物品。再往里走，是分割出的几个套间，包括洗浴室、厕所、医务室、冷热水池等。但这几个区域在比赛中利用率不高，因为国安的宿舍就在更衣室上方，球员赛后都会回到自己房间洗漱，治疗和恢复也会在二楼完成。

比赛日当天，中赫国安的后勤保障团队会先进入更衣室进行布置。以晚上七点半的比赛为例，他们一般会提前三个小时左右开始布置。更衣室内会放上一些食物，比如香蕉、点心、饼干之类的，另外还会准备运动饮料。在比赛大名单出来之后，后勤部门会将入选大名单球员的装备提前放置在更衣室内。装备包括比赛服两套、训练服一套，以及球鞋、护腿板、球袜等。球鞋一般会准备两到三双，根据每名球员的个人喜好而定。

在比赛日保障方面，每家俱乐部要求不一样，有的会由球员自己带鞋，而国安是全部由后勤负责，球员当天只要人到球场即可。

球队一般会提前一个半小时到两个小时，集体乘坐大巴抵达球场，进入更衣室。赛前准备分两个阶段，第一阶段是牵拉热身、做防护措施，更衣室内会准备滑轮、皮筋等简易的牵拉工具，球员可以自行牵拉。队医此时最为忙碌，要给每个球员进行“绑脚”，绑脚可以减少脚踝的受力、尽量减少受伤的风险，另外，如个别球员在膝盖、肩膀、手腕等地方有陈旧伤病，队医也会在此时采取防护措施。随后，进入场地内热身阶段，球员离开更衣室，由体能教练带领进行赛前最后的热身准备。主力球员的场内热身时间要比替补球员短。经过场内热身后，球员返回更衣室，做最后的检查，查看个人装备准备情况，以及着装是否符合比赛规定。



国安更衣室中的球员座位、储物柜

教练会在此时做最后的赛前动员，鼓舞士气。球员最后离开更衣室，进入赛场比赛。

上半场结束时，球员回到更衣室，此时大部分球员会进行一些能量补充，队医也会对一些受过冲撞的球员再次进行检查。此时，主教练是主角，因为在中场休息时调整战术和换人往往会收到不错的效果。

比赛过后，球员回到更衣室，一般会进行简短的总结，随后离开，更衣室的使命完成。

更衣室内上演着一场足球比赛最精华的场外部分，包括赛前教练最机密的战术安排、激情的赛前动员，以及中场休息时的战术调整，还有球员因比赛过程不同而体现出的不同情绪，所以说更衣室是最重要的地方，也是最私密的地方。

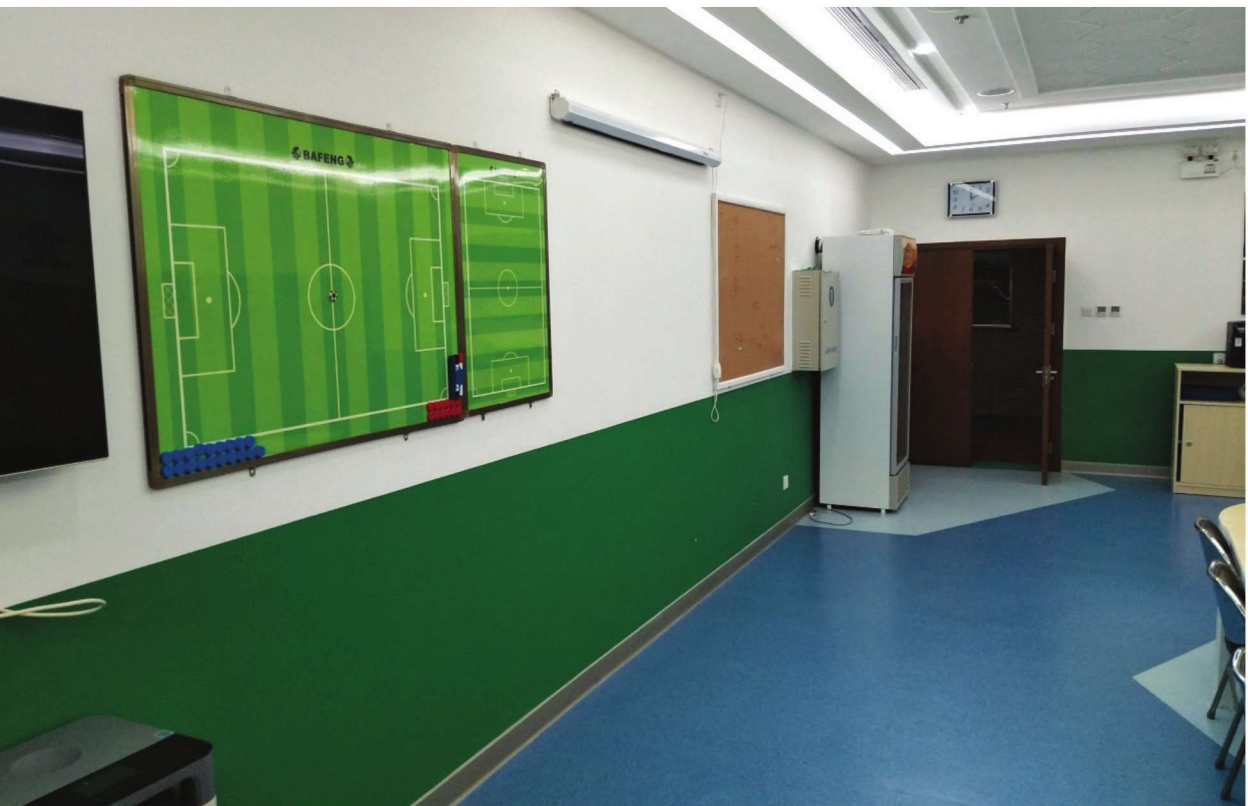
我从2006年起供职于《足球》报社，起初在“劲体育”版面做篮球专项记者。作为广东宏远的跟队记者报道CBA的时候，我经常在赛前、赛后进入广东宏远的更衣室。2009年起，我转做足球专项记者，此后再未在比赛日进入过任何球队的更衣室。

本书会提到一些在更衣室内发生的故事，知道这些故事之后，你才会真正了解到一场足球比赛的全部。我们从更衣室的视角进入，深入整个赛季，品味国安这一个赛季的故事。这本书不在于爆料，而在于讲述；没有内幕，但却是真实的记录。

2017年是国安俱乐部成立第25年，这一年国安发生了重大的转变，背靠中信的国企俱乐部时代成为过去，房地产企业中赫全面接盘俱乐部。新时代到来，有很多人离开，也有新面孔到来，与旧时光告别，小心翼翼地迎接未知的未来。在动荡之中，国安完成过渡，成绩却跌入谷底，这是转身的代价，是必然的结果。尽管如此，我依然觉得，这个年度不应该被轻易遗忘，应该以某种形式被记录，毕竟这是国安历史上最具有标志性的时间节点之一。

一支球队可以映射出整个中国足球的现状：更多的大牌教练，世界一流球员来到中国，联赛新政频出，足协改革推进；中国足球再度无缘世界杯，但却在里皮的带领下看到了久违的希望。2017年是中国足球的大变革之年。

这本书仅记录国安的2017赛季，以时间为主脉络，将人物故事穿插其中，既有我对当事人的采访，又有从其他几个方面交叉印证的故事，其中部分文字曾经发表在我所供职的《足球》报上。扫描书勒口上的二维码可以看到最鲜活的采访视频影像，给读者第一视角和更加真实的阅读体验。



赛前和中场休息时，主教练会在这块战术板上对比赛进行部署。

如果把足球比作江湖，那么更衣室更像是一座座林立其中的江湖客栈，风雨飘摇中看人聚人散，刀光剑影中品花谢花开。有球场的时候，“客栈”就已经在那儿了，大部分人都只是过客而已。没有人能成为这里真正的主角，只有故事主宰着一切。

最后，感谢为本书提供帮助的所有人。我有故事，你们可以准备好酒了。

刘翔宇

2018年5月



北京中赫国安

BEIJING SINOBO GUOAN





国安足球俱乐部

GUAN FOOTBALL CLUB



赫集团
OBO GROUP

中信证券
CITIC SECURITIES

中信建投证券
CHINA SECURITIES

长安福特
Ford

永乐票务
228.COM.CN

体育之窗

九合天下

2017 赛季北京中赫国安全家福

目 录 CONTENTS

序

写在前面的话 江湖客栈

第一章 国安变局——由中信到中赫 / 001

第二章 “蓝领”何塞——助理教练？主教练？ / 019

第三章 “动荡时期，人们需要鲜血”——何塞下课 / 049

第四章 施密特到来——“改革开放”的开端 / 077

第五章 最幸福的时刻，最高效的索里亚诺 / 095

第六章 伊尔马兹——孤独的“大王” / 115

第七章 问题逐渐出现，施密特神奇不在 / 145

第八章 间歇期魔咒——失败收官 / 161

第九章 张稀哲——像法布雷加斯一样战斗 / 173

第十章 年度最佳——“进击的4号”李磊 / 191

第十一章 “冒险家”周金辉以及罗宁的正式告别 / 211

附 录 2017 赛季北京中赫国安数据全记录 / 229

第一章
国安变局
——由中信到中赫

更衣室
中赫国安元年

北京国安足球俱乐部成立于 1992 年 12 月 29 日，是中国历史最为悠久的职业足球联赛俱乐部之一，其母公司是实力雄厚的央企中信集团。自成立之日起，中信集团持续投入足球事业，一直坚持了 24 年。2016 年 12 月 27 日，国安俱乐部完成增资扩股，房地产民企中赫集团出资 35.5 亿元人民币，占股国安俱乐部 64% 的股份，正式成为俱乐部的控股大股东。经过了 24 年的“长跑”，中信



2009 年，“国安永远争第一”的口号成为现实。那是国安中信时代历史上最伟大的篇章。

“交棒”，国安易主。

这一次重大的股权转变，是国安最重要的历史节点之一。而围绕着股权变更，国安也经历了长达两年的动荡期，所有的故事都与这次股权变更有着内在的逻辑联系。改朝换代的风云突变，让这支老牌俱乐部面临着前所未有的挑战。

如果要追溯变动的起点，时间要拨回到 2016 年年初。

那时，在足球这个小圈子里，国企经营逐渐显露出劣势。两家国企俱乐部开始寻求变化，江苏舜天率先退出足球舞台，球队交给了电商苏宁，江苏足球已经改朝换代；另一家老牌国企俱乐部北京国安也对市场敞开了大门，决定让出 50% 的股权，以增资扩股的形式，吸引外部资金介入。

更早之前，国安俱乐部就已经开始求变，从中信国安中剥离出来，直接划归母公司中信集团，并纳入了上市体系的一部分。这一动作表明了国安俱乐部谋求发展的决心，但这和随后的增资扩股并没有必然联系。

2015 赛季中期，我曾对时任国安俱乐部名誉董事长的罗宁做过一次大型专访，其间除了谈到球队成绩等话题之外，罗宁言语中还透露出了未来在俱乐部运营上会采取“混合所有制”的思路。当时在我看来，这是一个非常重要的信号，也是一个“危险”的信号——中信或许将逐渐退出中国足坛。我认为，此新闻一出，一定会引起轩然大波。在和编辑讨论过后，谨慎起见，我最后的成文中并没有带上罗宁这方面的表态，我本人对此事也一直处于观望态度。

没想到国安的动作如此迅速，2015 年年末，大门已经打开。

所有熟悉中国足球的人都对那个冬天记忆深刻。中超转播版权以 80 亿元的天价成交，各俱乐部在这个冬天的引援市场上疯狂投入，2016 年的中超也被看作是一个全新时代的开始。作为老牌国企俱乐部的代表，站在风口浪尖上的北京国安，也同样度过了一个并不安稳的冬天。