

斯蒂芬·摩洛 Stephen Morrow 著

金艳丽 译

足球经济的 奥秘



足球、金钱、社会

The People's

GAME?

Football, Finance and Society

 中国金融出版社

足球经济的奥秘

足球、金钱、社会

The People's Game?
Football, Finance and Society

斯蒂芬·摩洛 著
(Stephen Morrow)
金艳丽 译



中国金融出版社

责任编辑：何 为 唐志洁

责任校对：张京文

责任印制：尹小平

图书在版编目 (CIP) 数据

足球经济的奥秘：足球、金钱、社会 (Zuqiu Jingji de Aomi Zuqiu、Jinqian、Shehui) / (英) 摩洛 (Morrow, S.) 著；金艳丽译. —北京：中国金融出版社，2006.8

书名原文：The People's Game? Football, Finance and Society

ISBN 7 - 5049 - 4047 - X

I. 足… II. ①摩… ②金… III. 足球运动—体育经济学
IV. G843 - 05

©Stephen Morrow 2003

First published in English under the title The People's Game? Football, Finance and Society by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan.

北京版权合同登记图字 01 - 2004 - 1185

《足球经济的奥秘：足球、财务、社会》中文简体字版专有出版权属中国金融出版社所有，不得翻印。

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 054834 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 160 毫米 × 235 毫米

印张 13.75

字数 218 千

版次 2006 年 8 月第 1 版

印次 2006 年 8 月第 1 次印刷

定价 39.00 元

如出现印装错误本社负责调换

献 给

贝丝、休和卡特林

序

Hamish

Up at Tannadice
Framed in woodwork cool as ice
Keeping out the wolves in his particular way
A smile and a wave, a miraculous save they say
Out runs Hamish and the ball's in Invergowrie Bay

Up at Tannadice as they gently terrorise
Call the sentry, Oh Hamish give us a song
Raising the voices as high as the bridge is long
Nasser said hello and did yo miss him while his voice was gone

I remember that time it was an evening game
A European tie in the howling rain
Gus Foy pointed to the side of the goal
And said
'There's Grace Kelly by Taylor Brothers coal'

In Tannadice

Up at Tannadice
Watching as the fortunes rise
Smiling when he hears 'Ah it's only a game,
Win lose or draw you get home to your bed just the same'
But Hamish stokes young mens dreams into a burning flame

“Hamish”这个名字出自苏格兰歌曲作家 Michael Marra 的唱片集中一首名为“On Stolen Stationery”的歌曲 (Eclectic records: 1991)。

© BAT Music

这首歌描写了 Grace Kelly 的塔纳迪斯公园体育场 (Tannadice Park) 之行，同时也歌颂了邓迪联 (Dundee United) 昔日著名的门将 Hamish，一个具有传奇色彩的人物。

这首歌把足球比赛中足球运动员展示出来的个性魅力、从任何可能的机会获得成功、在任何比赛中都毫不放弃的希望、以及团队精神都刻画了出来，甚至还从当地商人的角度增添了商业色彩。

致 谢

感谢所有给我的研究以及我的写作提供帮助的人们。首先，感谢那些给我的研究提供帮助的欧洲俱乐部和球迷组织的代表：FC 哥本哈根足球俱乐部商务主管 Dan Hammer，FC 哥本哈根足球俱乐部主席 Flemming Østergaard；FC 哥本哈根球迷俱乐部的 Anders Larsen；托特纳姆热刺足球俱乐部的执行主席 Daniel Levy；托特纳姆热刺足球俱乐部球迷协会的 Joff Wild；埃因霍温足球俱乐部的主席 Harry van Raaij，执行主席 Fons Spooren 和常务（General Affair）主席 Peter Foosen，国际米兰足球俱乐部 Inter - Active 行政总裁 Jeff Slack。我感谢这些足球俱乐部的热情接待。我还要感谢英国《球迷指引》的 Brian Lomax 和德勤会计事务所的 Antonio Merchesi，他们接受了与我的研究内容相关的采访。感谢 Neuchâtel 的国际足联（FIFA）和 CIES（Le Centre International d' Etude du Sport）给我提供的赞助，我的一部分研究项目少不了他们的帮助。

这本书参考了各个领域的文献，我感谢这些文献的作者给我这本书提供的帮助。特别地，我深深地感谢我的同事，斯特灵大学（Stirling University）的 Raymond Boyle，Will Dianan，Philip Morris，以及伯肯茨克学院（Birkbeck College）的 Sean Hamil，在他们的帮助下，我收集到了这本书的相关资料。感谢塞维利亚大学（Seville University）的 Francisco Serrano Dominguez 和马萨区科特大学（Maastricht University）的 Marco Broekman，他们为我提供了相关资料以及荷兰足球方面的建议。

对辛勤地记录我的采访磁带的 Caroline Brand，Joyce Nicol，Alison Wilson，Claire Taylor 深表感谢。感谢 Claire van Wengen，Cyrille Guiat 博士，他们为我提供了重要的翻译工作。感谢 Jamie Corr 为我在内容分析方面提供的帮助。我还得感谢来自体育研究部的 Barbara Kettlewell，Jacqui Baird，他们给我整个研究工作提供了帮助。

特别感谢我以前的同事 Frank McMahon, 他花了许多时间不计烦劳地阅读了我这本书的初稿, 并且提出了许多高明的见解和主张。感谢与我同部门的同事 Wray Vamplew, Grant Javie, Joe Bradley, 斯特拉斯克莱德大学 (University of Strathclyde) 的 Pauline Weetman 教授和新南威尔士 Macquarie 管理研究院的 Rae Weston 教授和 Bell Lawrie White 的 John Moore, 感谢他们有益的讨论和提出的建议。感谢 David Dale、Graeme Smith、Robin Sydserff、Mark Vettraino 和我的父亲 Peter, 感谢他们提供的有价值的见解和建议。

我要感谢 Michael Marra, 他慷慨地把他的歌 Hamish 的一些歌词作为我这本书的引言。深深地感谢 Palgrave Macmillan 的 Stephen 和他的同事, 他们对我的工作给予了自始至终的支持。

最后, 深深地谢谢你, Jill, 感谢在我的研究和写书过程中, 你的爱和你的支持, 你无微不至的方方面面的照顾。感谢参与这份工作的 Caitlin、Hugh、Beth, 是他们使我始终对诸多现象保持一定的洞察力。

斯蒂芬·摩洛

作者和出版社感谢下列公司或者机构，它们允许我们采用它们的一些资料：

资料 5.3，桑德兰上市足球俱乐部年度报表，2002，得到伦敦足球投资者有限公司的许可。

图 2.1，观众分类（详细），图 3.1，观众分类（简洁），得到 Giulianotti, R. (2002) 的引用许可并且可以做一定的修改（简洁分类的图表）。《支持者，追随者，球迷，和浪荡者》，《体育和社会问题杂志》vol.26, no.1, 2002 年 Sage 出版社提供，并得到 Sage 出版有限公司的许可。

表 2.1 的信息得到 Headline Book 出版有限公司的许可。

表 1.15，2001/2002 欧洲冠军杯联赛收入分配；表 1.16，市场积累的分配百分比和表 1.17，欧洲冠军杯联赛 2001/2002 赛季市场积累分配表，得到欧洲足联的许可，用了欧洲足联官方网站的数据；资料 1.1，引用 Annexe VII，2002/2003 欧洲冠军联赛管理文献，也得到欧洲足联的许可。

表 3.7，巴根体育和娱乐所有权，图 3.3，巴根股价波动，得到哥本哈根证券交易所的许可。

图 3.5，1999/2000 赛季电视和广播转播权收入分配，得到 Lega Calcio 的许可。

表 1.1，1.3，1.4，1.5，1.6，1.7，1.8，1.9 和表 1.13 来源于国际足球服务部的信息，并且得到 Riku Soininen 的许可。

我们努力联系本书涉及的所有的版权所有人。但是，假如有并非有意疏忽而没能取得联系的情况，请尽快与我们联系。

导 言

本书主要描述足球这一项极富生命力的，被称为“大众游戏”的运动。这种说法能激发人们一系列的想象：Camp Nou 或者 Wembley 或者 San Siro 体育馆众多的球迷显示着足球运动的巨大魅力；春风得意的奖杯获得者在家乡受到夹道欢迎，满载球迷的车队、飞舞的彩旗、刺耳的喇叭声——这样的场面是激动的球迷在庆贺他们球队的胜利；在格拉斯加、利物浦、曼彻斯特的住宅区甚至贫民小区，许多很小的孩子都开始踢足球……

多年来，进入国家队一直都被视为球员足球事业的顶峰。世界杯足球赛依旧是最引人注目的最重要的足球赛事。但是权利的天平已经从国际足联转移到足球俱乐部。像曼联、拜仁慕尼黑、皇家马德里这样的足球俱乐部，依靠自己的实力，已经跻身世界级足球俱乐部的行列。它们起初是在欧洲足球俱乐部的竞争中取得优势，然后通过电视转播和其他技术手段使其他国家的人们了解了它们在欧洲和国内的比赛。更重要的是，足球俱乐部已经与足球运动的各个方面建立了紧密的联系，比如，在一定的竞争环境条件下，为不同年龄段的球员提供踢球的机会，为他们提供踢球的基础设施。还以自身为中心利用不同的渠道激发球迷的热情。足球俱乐部在社区精彩的比赛经常给人们留下难忘的印象，是当地人自豪感和自尊不可缺少的源泉。

但是近年来，足球俱乐部层面上的足球运动已经发生了显著的变化。一些足球俱乐部的球员一天的收入就远远超过球迷一年的收入。那种本地球员多于外来球员的足球俱乐部变得很少。事实上，足球俱乐部本身不再饲传统意义上的足球俱乐部。有些国家的足球俱乐部，特别是英国，有着公司制结构的传统。近来出现的现象是，英国足球俱乐部中有一类足球俱乐部的所有权为城市金融机构或者传媒股份公司所持有。

大部分足球俱乐部都是综合的商业部门，这已经是不争的事实，它们与凯济或者金融有着内在的联系。

除了足球的经济性质以外，我们还需要认识到它的社会属性，认识到它本身也是一种重要的社会现象。当然，这是一本关于足球运动商业方面的书，涉及足球俱乐部财务方面的一些重要问题。但是，金融和商业不啻存在于一个真空的社会。每一天，人们都要直接或间接地对金融和商业信息做出反应，都要直接或间接地受其影响。比如，像工作保证、房地产价格、抵押借款、购买决策、抚恤金价值等这一类社会抉择都受到金融和商业信息的影响。但是足球运动的社会性远远超出这些方面。尽管足球俱乐部的商业导向越来越明显，但是足球运动的社会角色使它从纯粹的经济活动中区分开来。事实上，由于足球运动甩不掉的社会和社区角色的身份，使得对足球运动商业性的研究更加令人着迷。

关键的因素是持久性和认同性。对球迷而言，支持他们的足球俱乐部是一项长期的承诺。对社区而言，足球俱乐部应该持久地存在。人们和社区也随着时间发生改变。本书的目的就是要研究足球运动和足球俱乐部在经济和社会方面的改变如何影响着俱乐部和它们与社区之间的关系。足球运动正在发生变化——人们如何应对这种变化呢？换言之，足球商业也能成为“大众游戏”吗？

本书的结构如下：第一章讲述欧洲足球俱乐部财务状况的快速变化。与过去情况显然不同的是，在过去 10 年里大部分收入都流入了顶尖的足球俱乐部。例如，1983 年从转播英国甲级联赛获得的收入是 260 万英镑（Baimbridge 等人，1996），20 年以后是 3 亿 6 700 万英镑（Dobson and Goddard, 2001, p.437）。这种新发现的生财之道不仅仅对足球俱乐部的商业计划和决策具有重要意义，而且对于我们理解足球联赛运作的一些重要理念，比如竞争均衡和比赛结果的不确定性方面也有着重要意义。显然，讨论联赛机制应该如何运作以及怎样才是最佳的运作机制，都必须考虑经济和社会的各个方面。第二章主要讲述足球俱乐部同时作为经济机构和社会机构的角色冲突。这个问题体现在足球俱乐部与它的利益相关者的关系中，特别体现在与球员、球迷和更宽的社区的关系之中。足球运动商业化的转变如何改变它与这些利益相关者之间的关系？顺着这个思路，第三章主要讲述足球俱乐部的组织结构。我运用丹

麦、英格兰、意大利和荷兰的足球俱乐部做案例，按照每个国家的公司财务体系和治理体系以及足球文化背景等方面，对足球俱乐部的所有权、控制权和治理结构进行归类，其中的相同点和不同点在第四章列了出来并进行了分析。本章对最好的例子进行分析，探讨这些例子在一定程度上有助于我们理解其他足球俱乐部的所有权结构和治理结构以及足球的商业性和社会性的内在联系。第五章主要讲述足球俱乐部财务信息的公布渠道和人们感兴趣的会计方面的一些问题。这一章的目的是寻找足球俱乐部财务信息的资料，并且进行分析，对这些信息的解释提出一些建议。

本书不可避免地会涉及金融和社会问题。但本书不是金融方面的专著，不是一本足球方面的专著，也不是足球社会性方面的专著。确切地说，本书是在试图找到当代足球运动所走的中间道路，并且深入讨论这些足球俱乐部在经济和社会方面与社区的相互作用以及对社区的影响。

目 录

序.....	1
致谢.....	1
导言.....	1
第一章 变化中的足球经济.....	1
竞争失衡，毫无悬念的结局和胜利集中的赛事.....	2
结构转变	27
第二章 足球俱乐部：商业机构？社会机构？	39
球员	40
球迷	43
社区	51
第三章 组织形式：所有权及治理	71
足球俱乐部的目标	71
组织方式	73
英国	75
荷兰	86
丹麦	97
意大利.....	112

第四章 商业性和社会性的协调：案例研究的启示	126
结构的原理	127
集中——所有权、控制和权力	129
市场规则和商业道德	135
相容性	136
 第五章 足球商务信息的传达	144
年度报告及有关账目	145
对解释的理解？	149
解读“解读者的解读”	162
 结论	179
 附录 足球商务报道	182
 参考文献	186
 译者后记	202

第一章

变化中的足球经济

近 10 年间，足球运动的商业化发展比以往任何时候都要迅速，其影响深远，令世人惊奇。对大部分足球俱乐部来说，门票收入仍是其主要的收入来源，但其他收入来源也日益重要，其中最重要的包括电视转播权收入、足球俱乐部与非足球组织间商业合作收入以及体育场馆改善设施后的商业利用收入。对大部分商家而言，这些收入来源并非全无风险。比如电视转播权收入就会受到诸如广电市场发展势头等一系列更广泛的经济因素的影响。有一种观点认为，由于比赛成绩及足球俱乐部所属的足协的竞争力等一些难以控制的原因，足球俱乐部的一些收入变得很不稳定，进而增加了传统商业风险。再考虑到足球俱乐部主要支出的固定特点，队员工资在一个特定时期内是由合同规定的，短期内无法调整，足球俱乐部的财务管理的确是一个很有挑战性的问题。

但是，经历了一个前所未有的高速发展的 10 年，而今（到 2002 年 12 月）广电市场衰落，欧洲大批足球俱乐部存在着严重的财务危机，有些足球俱乐部打算解体，球员的薪金限制成了热门话题，一系列足球经济环境中的不稳定因素日益凸显。并且，这些不稳定因素已由财政方面扩展至法律规章方面，并渗透到足球社会环境和足球文化中去（Brown, 2000a; Parrish, 2002）。欧洲足球的结构与发展正处于不断变化的状态。

本章在有关足球运动的社会规章制度的范围内，更广泛地讨论正在变化的足球商业经济状况所导致的种种问题，特别要探讨的是足球运动的“泛股东”即利益相关者及团体间社会目标和商业目标的显著冲突，这也是贯穿全书的一个主题。

竞争失衡，毫无悬念的结局和胜利集中的赛事

明天开赛的丹麦足球超级联赛将再次像是两匹马的赛跑：布隆德比和哥本哈根两个足球俱乐部与其他足球俱乐部的比赛。在最近两个赛季就是如此。同这些拥有最完善的组织和最优秀的球员、经济状况良好的足球俱乐部比赛，别的足球俱乐部很难有机会夺冠。

(《激励哥本哈根队的因素》，www.uefa.com，2002年7月26日)

职业体育联赛已经被证实具有独特的经济意义 (Arnold and Beneviste, 1987; Dobson and Goddard, 2001; Neale, 1964; Sloane, 1971; Szymanski and Kuypers, 1999)，主要表现在联赛内成员间的相互依赖关系，均衡竞争的重要性和赛事结局的不确定性。简单地说，虽然足球俱乐部需要有对手与其比赛，但对观众（以及广电传媒）有吸引力的联赛的结局以及联赛本身事先应该是不确定的，是充满悬念的。理论上有人认为，市场机制能使球队间保持适度的竞争以维持平衡 (Dobson and Goddard, 2001)，但是足球管理机构却对诸如转会机制、再分配机制和足球俱乐部相互控股等行为进行限制，在某种程度上，他们试图直接在联赛内维持竞争平衡或间接通过足球俱乐部之间或者足球“泛股东”之间的收入再分配等途径维持联赛内的平衡。

当一个联赛内开始出现竞争失衡，比赛的胜利就会越来越集中于某几支球队上。大家通常认为苏格兰联赛的结果总是一定的，赢家总是两个队：凯尔特人 and 流浪者，即所谓的“老牌劲旅”。从1975/1976赛季至今的27个赛季中，这两支球队共轮流夺取了23次苏格兰超级联赛（以下简称苏超）冠军。从1984/1985赛季起，就再也没有别的足球俱乐部取得过冠军。表1-1显示了近年来苏超赛事胜利的集中程度。

虽然在最近5个赛季中，25个足球俱乐部中的10个进入了前五强，但是很明显凯尔特人和流浪者一直处于主导地位。实际上，这两个足球俱乐部最后一次没有在联赛中同时占据冠亚军宝座是在1994/1995赛季。那一次凯尔特人俱乐部排在流浪者俱乐部、马瑟威尔俱乐部和爱尔

兰俱乐部之后, 屈居第四。并且, 位居第三的足球俱乐部与前两名的足球俱乐部之间的分数差距越来越大, 以至于联赛内看起来好像又分化出一个联赛。表 1-2 显示排名前两位的足球俱乐部和其他足球俱乐部之间的分数差距近 5 年来明显增大。¹ 这一点通过足彩看得最清楚。在 2002/2003 赛季刚开始时, Ladbroke's 足彩公司对凯尔特人俱乐部夺冠所下的注是 2 赔 5, 对流浪者俱乐部夺冠所下的注是 13 赔 8, 而对另 3 支看好的球队——阿伯丁、赫斯和利云斯顿下的注为 250 赔 1。赛事胜利日益集中的进一步表现为凯尔特人俱乐部和流浪者俱乐部在一个赛季中同其他球队比赛失败次数的日益下降。比赛结局确定性的表现见表 1-3。²

表 1-1 苏格兰: 集中的赛事胜利

赛季 排名	2001/2002	2000/2001	1999/2000	1998/1999	1997/1998
1	凯尔特人	凯尔特人	流浪者	流浪者	凯尔特人
2	流浪者	流浪者	凯尔特人	凯尔特人	流浪者
3	利云斯顿	爱尔兰人	赫斯	圣约翰斯顿	赫斯
4	阿伯丁	基马诺克	马瑟威尔	基尔诺克	基尔诺克
5	赫斯	赫斯	圣约翰斯顿	邓迪	圣约翰斯顿

资料来源: International Soccer Services (<http://sunsite.tut.fi/rec/riku/soccer.html>)。

联赛毫无悬念的结局使得观众, 不管是现场观众还是电视观众, 兴趣减退, 从而导致足球俱乐部收入减少。多布森和戈达德 (2001, p.427) 认为苏格兰足球联赛存在的问题是其规模处于临界状态。像别的小国一样, 苏格兰遭遇了“最小有效规模” (minimum efficient scale) 问题, 国家人口太少, 不足以维持 16 个或 18 个球队雇用高水平的球员

1 墨菲 (Murphy, 1999b) 对苏格兰足球俱乐部的资源与赛绩的关系进行了深入的研究。他发现自 1946 ~ 1999 年, 顶级俱乐部与较差俱乐部之间的成绩差距正在逐渐缩小, 但冠军被凯尔特人队或流浪者队获得的几率在增大。

2 有时并不需要复杂的经济分析就能看出问题所在。在 2001/2002 赛季, 一个 5 岁的小女孩观看了她有生以来的第一场球赛: 凯尔特人主场对喜百年。上半场结束时, 凯尔特人队以 2:0 领先。这时, 小女孩提出了一个足以反映苏格兰足球发展弊端的问题: “爸爸, 为什么他们只往一个球网里踢球啊?” 另外, 苏格兰的一家名为《周日先驱者报》(The Sunday Herald) 的报纸每周都会刊登一份名为“没有老牌劲旅的日子”的联赛表, 对苏超联赛如果没有凯尔特人、流浪者队参加将会如何发展。