

中国 足球俱乐部 内幕

● 韩 勇 著



电视转播费,火中的栗子
主裁判成为第12名“球员”
中国足球需要“航空母舰”
谁是第一家股份制俱乐部
“假球”令王海也无奈
门票经营,几家欢乐几家愁

中国城市出版社

中国足球俱乐部

内 幕

韩 勇/著

中国城市出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国足球俱乐部内幕/韩勇著. -北京:中国城市出版社,
1998. 11

ISBN 7-5074-1069-2

I. 中… II. 韩… III. 足球运动-中国 IV. G843. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 33957 号

责任编辑	张惠平
责任设计编辑	王质麒
出版发行	中国城市出版社
地 址	北京朝阳区和平里西街 21 号 邮 编 100013
电 话	64281366 64235833 传 真 64238264
经 销	新华书店
印 刷	北京市友谊印刷经营公司
字 数	280 千字 印 张 12
开 本	850×1168(毫米) 1/32
印 次	1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月第 1 次印刷
印 数	00001—21000 册
定 价	22.00 元

· 版权所有、翻印必究 ·

前 言

白驹过隙,岁月匆匆,随着1998年10月25日'98甲A哨声的最后一声长鸣,中国足球职业联赛走过了它五年的风雨历程。中国的足球俱乐部已经经受了五年的考验,在最初人们的猜测、不解的目光中,成为中国足球运动最不可缺少的一个部分。可以说,没有足球俱乐部作为经济基础,职业联赛不可能顺利开展,足球运动也不可能吸引那么多人投身其中,更无法得到整个社会的关注。职业足球俱乐部为中国足球今天的繁花似锦立下了不朽之功。

五年以前,职业联赛刚刚开始的时候,今天活跃在联赛中的那些大牌球星还都很年轻,他们穿着今天看来还有些土气的球衣,怀着各种不同的心情踢着球。如果没有职业联赛,他们根本不可能踢这么久,黎兵、徐弘……他们都30岁了,而且,都已经踢满了100场联赛。如果没有联赛,他们可能早就改行去工厂、去机关,去那么一个不太称心如意的地方做事,像他们所有的前辈一样。正是职业足球的丰厚回报,才留住了这些经验丰富的球员们,也留住了他们的心,使他们积极地去延长自己的运动生命,尽职尽责地踢好每一场球。

职业联赛也使新人辈出。1994年职业联赛开始的时候,孙

继海还在大连市人民体育场场边抬担架，一有机会他就托着下巴津津有味地看徐弘、范志毅踢球，犹如一个“小追星族”。职业联赛将他磨练成剑，他尽心尽力地为万达足球俱乐部踢好每一场比赛，结果从联赛的赛场一直踢到亚洲杯、世界杯外围赛的赛场上，一直踢到国外。在职业联赛中崛起的新星又何止孙继海一个，他只是他们中最杰出的一代表之一。姚夏、申思、吴承瑛、杨晨……他们一个比一个更年轻，一个比一个更有朝气。

足球俱乐部为职业联赛奠定了经济基础，职业联赛给了他们机会。

正象维尔纳说的那样，他们一踏入足坛就欣逢中国足球改革的伟大时代，在职业化的氛围中成长，他们知道自己应该付出什么，才会得到什么。因此他们便会以职业球员的标准要求自己，与在计划经济时代成长起来的大哥们相比，他们会更富于敬业精神。

五年以前，球场中的草皮长得稀稀落落，好像一个个“癞头”。连足球城大连，都因为没有一块平整的草皮而倍受对手们的奚落。如今，连甲B队伍都能够在青青的草皮上踢球，每一块场地看上去都是那么舒展美丽。

职业联赛之初的球迷好像都很穷，他们对看球兴趣并不大，倒是以能要到“赠票”为荣。也正是这些球迷，突然创下了排队几十小时买票的纪录，又无比热情地出现在主场看台上。他们包车、包船、包飞机去客场看球，甚至出现在异国的球场边。是什么使球迷的态度有了180度的大转弯，把球迷召唤回球场？是足球职业化。

五年前的足球队仿佛是嫁不出的姑娘，国内商家很少愿意同其联姻。就是缔结了良缘，也常常不欢而散。商家投资足球感

觉像在施舍一般。五年之后，足球俱乐部已摇身一变成为身价百倍的公主，金牌得主万达队的胸前广告已卖到 700 万港元，其它队伍的广告收入也是逐年翻着跟头上涨。以甲 A 联赛冠名权为例，1994 年联赛启动时卖价是 1000 万人民币，五年后涨到一个多亿。可见中国职业联赛的含金量飙升之速。

五年前我们的球队“站着防守、走着进攻”，赛场上沉闷不堪，以至于有时一场比赛仅卖得出几十张票，把观众全“闷”走了。职业联赛以来，无论是教练员还是球员，都不遗余力，力争踢得更好。1995 年，当徐根宝针对中国足球弊端祭出“抢逼围”的法宝时，各支队伍多少都有些手足无措，无以应付。而在今天，只靠充沛体力去抢、去逼、去围在国内联赛早已失去了市场，不仅在甲 A 中站不住脚，就是在甲 B 中都不好用了。因为如今所有的队伍、所有球员都下工夫去抢、去逼、去围了。正因为这样，国内联赛好看了，不仅甲 A 好看，就连甲 B 也变得很有味道。

如果 1997 年世界杯外围赛中国出线了，那么所有这一切一切，都可以毫无遗憾地画上一个句号，作为最辉煌的荣耀载入史册。

但是，命运偏偏又同中国足球开了一个玩笑，让中国队再一次重重倒在世界杯的大门外，将本世纪最后的世界杯大门在我们面前紧紧地关闭。

所有的这一切，又不能不令忠诚的足球人、痴情的球迷们一次又一次地拷问自己的灵魂：中国足球职业化以来，到底有没有质的飞跃？

来自中国足协方面的解释是“定位论”，告诉球迷们中国足球原本就是亚洲二流水平，冲不出去是正常的。这个解释却不能让球迷们满意。

毕竟职业化以来，中国足球在开发中取得了极大的进步。迟尚斌在答记者问时说，职业联赛的成果不能因为世界杯失利而全盘否定，尽管我们前进的步伐慢了一些。正如职业联赛中也有弊端一样，比如有人利用足球为个人牟利，比如拜金主义，但这毕竟不是主流。应该看到，过去很少有高水平的商业比赛，现在有了。而且还有电视直播，能让更多的老百姓看到，这些都是足球职业化带来的。所以说，球市必须保护，辛辛苦苦培育起来的职业联赛不能毁于一旦。

有豁达者说，就当“十强赛”是我们车出的一个残次产品，请不要因此停下联赛轰鸣的机床吧！

“十强赛”是在希望的相伴下走向失望的。

中国队几乎随时都有机会，却没有把握住。曾经我们在亚洲占据过举足轻重的地位，可是今天，能够成为对手的却越来越多。不是我们没有进步，而是我们进步得不够快，因为无论日本、韩国还是沙特，都不会停下脚步等待我们。每一亚洲国家都要不断加快自己前进的步伐，追赶世界足球的主旋律。在这种情况下，正可谓逆水行舟，不进则退。我们绝不能放慢速度的。

《足球之夜》的球星访谈录栏目用了一个非常漂亮的片头：张恩华在球门前机警地回眸一望；小小李金羽满脸稚气，进了球双手叉腰挺胸高喊；魏群狂奔而来，不停地掀动球衫的衣襟；年轻的国安将士进了球后热情洋溢地紧紧拥抱……而在这所有之后，推出一行字：让我们重新开始。

《足球之夜》的态度也代表了大部分中国球迷的态度。虽然这是一种无奈的选择，但是它表达了中国足球人不甘沉沦的愿望。

中国足球职业化进行到今天，我们拥有了一大批优秀的球

员,至少,我们的范志毅、郝海东堪称亚洲一流明星。而小一辈中,张恩华、吴承瑛、孙继海……他们也是完全可以和其它国家青年才俊有一拼的。我们没有理由妄自菲薄,更不能因为一次挫折垂头丧气。球总是要踢下去的。然而,我们也应该看到,中国足球离球迷们要求还太远,我们不能总以过去为参照系来看我们的进步。我们除了纵向比较,还要横向比较。在十强赛上,我们看到了中国足球在亚洲的位置;而在世界杯上,我们又看到了亚洲足球在世界上的位置。四支亚洲队伍在世界杯上的悲惨命运不能不令人心惊胆寒。要想追上世界足球的脚步,全亚洲足球都有一大截路要走。如果不能像非洲人那样卓有成效地奋起直追的话,我们永远也无法摆脱在世界足坛底部被压迫、被歧视的命运。

俱乐部本身,更并非完美无瑕。

当年被我们奉为经典的日本J联赛已经繁华散尽,人为吹出来的泡沫一个个地破碎了。中国职业联赛如果不吸取日本联赛的经验教训,克服中国足球的“泡沫化”倾向,其最终悲剧命运将与J联赛一般无二。而要防止中国足球的悲剧命运,需要中国足协的冷血铁腕,而不是一纸简单的“限薪”空文。

“黑哨”、“假球”已经成为中国足坛的公害,久禁不绝。中国的传媒们叫喊有假球亦非一日,却只叫出了一个在自律书上签名的表面文章,不能不令人气馁。不给中国足球俱乐部一个健康的生存环境,却生硬地要求他们都要抗腐蚀、永不沾,一尘不染,实在有些勉为其难。

经历了几年的风雨,足球俱乐部虽然比当初向国家伸手要钱有了进步,但是许多俱乐部又在支付球员薪金、转会费时花钱如流水,捅下天大窟窿。急功近利使许多人想在足球上一夜致

富,因此就不愿意脚踏实地地培养年轻人,而要急先恐后地拉起一支队伍征战乙级联赛,希望它杀入甲B出人头地。

以金钱来开道的激励机制并没有使球员一心向球,而变成一心向钱。各队都屡屡爆出三军哗变的消息,大多是队员要求加薪所致。其结果,也大多是俱乐部妥协,忍气吞声。球员中素质低下者依然存在,经常作出许多令人不齿的事情。

夜还深,路还长,中国足球需要继续改革,中国的足球俱乐部机制、管理、经营更需要大力改进。

作者简介



韩 勇

1997年毕业于辽宁大学法律系,现于北京体育师范学院攻读体育人文社会学硕士学位。

生于大连,自幼酷爱足球,13岁起开始在报刊上发表有关足球的文章。大学毕业后,毅然跨学科成为体育人才。

出于对中国足球的热爱和关注,也带着使命感,写就这本书献给关心中国足球的朋友们。

目 录

前 言

第一部分：苦心而无奈的经营 [1]

1. 广告赞助,并不轻松的经营 (5)
2. 门票经营,几家欢乐几家愁 (19)
3. 电视转播费,火中的栗子 (34)
4. 尚待开发的经营资源 (51)
5. 扶摇直上的转会费用 (68)
6. “摇钱树”VS“噬钱黑洞” (82)
7. 俱乐部与泡沫足球 (96)
8. “壳资源”在频频换手 (112)

第二部分：场上场下,台前幕后 [127]

9. 追根溯源说“黑哨” (130)
10. 假球,令王海也无奈 (145)

11. 球员,总有些人长不大	(162)
12. 错综复杂的师徒关系	(177)
13. 教练,流动性最大的职业	(190)
14. 俱乐部的几种大老板	(209)
15. 中间人,掀起你的盖头来	(225)
16. 球迷,俱乐部的社会父母	(240)

第三部分:光明曲折的未来之路 [259]

17. 拯救中国足球,信任中国足球	(262)
18. 中国足球后继乏人之忧	(277)
19. 转会,需求、愿望与体制的抗争	(293)
20. 俱乐部,你要大胆向前走	(313)
21. 理顺机制,轻装上阵	(332)
22. 国外足球俱乐部的经营模式	(353)

后 记

第一部分

苦心而无奈的经营

1994年，中国足球在历经磨难之后，幡然猛醒，毅然决然踏上足球职业化征程。

足球俱乐部横空出世，以一种崭新的管理样式和经营模式在很短的时间内迅速接管或半接管了全中国各主要足球队，接着便统领着各路“绿茵斗士”杀入中国职业甲级联赛的弥漫硝烟之中。从此中国足球便急剧升温，火爆空前。

足球俱乐部是在中国足球囊中羞涩之时挺身而出的。

体育界、企业界乃至球迷们以极大的热情关注着足球俱乐部这棵“摇钱树”，希望它更加枝叶茂盛，真正成为中国足球的强有力的经济支柱，从根本上解决长期困扰中国足球的经费不足问题。

足球俱乐部凭着自身的经济实力，迅速在足坛站稳脚跟。

足球本身是一种大型体育项目，当它和经济联结在一起的时候，就会产生这样或那样的演变。纵观世界足球发展史，足球的性质总是随着经济形态的发展变化而发展变化的：

在自给自足的自然经济条件下，足球是皇家贵族的一种健身、娱乐活动；

在生硬僵化的计划经济条件下，足球是一种可以拿奖牌的竞技体育项目；

在机制灵活的市场经济条件下，足球变成一种可以用来交换的商品。

在足球运动历史悠久的欧美，足球经过是几十年的“盘带”才逼近商业化的球门；在我国，市场经济刚刚基本定型，足球就被射入职业化的网底。

足球的商业化、职业化的一个重要标志就是足球俱乐部的诞生。

足球俱乐部的诞生,为中国足球绿茵场添上了金色的一笔。

足球俱乐部既是足球商品的投资者、所有者,又是足球商品生产者、经营者、管理者,而且它又是足球商品的直接销售者。

足球俱乐部是足球产业经济运行的基本单位。

五年前,企业家们是带着几分兴奋,几分自信走进足球俱乐部的大门,开始了足球产业的经营的。

当时几乎所有的人都认为,经营足球俱乐部是可以盈利的,而且利润会很丰厚。

第一批足球俱乐部经营者中的一位佼佼者,曾兴致勃勃地向人们展示了他那美好的俱乐部经营构想。

在他的构想中,早期俱乐部的经营分为两个大类:

第一大类是围绕球队本身展开的,分为六个方面:

一、广告经营

广告经营是俱乐部的基本业务,分为:A、胸前广告:一个赛季收入150万元。B、冠名权:至少100万元。C、场地广告和门票广告,至少也是100万元。

二、门票经营

这是中外所有足球俱乐部必保的收入。当地的体育场有6万多个座位,即使每场只能卖出50%,每张球票以10元计算,每场可收入30万元。该俱乐部的球队主场比赛15场计算,此项收入是450万元。

三、电视转播费:近200万元(指足协拨给部分)。

四、转会费收入

该俱乐部后备人才众多,潜力巨大。此项一年可收入200万元。

五、会员费

一支俱乐部队应拥有自己的会员，会员在球票等方面享受优惠待遇。会员分为团体会员和个人会员，入会要交纳会费。会员费也是一笔可观的收入。

六、足球相关产品的开发经营

这一部分潜力巨大，如果开发得力每年收入几百万不成问题。可以开发的项目很多，比如俱乐部队各种标志和各种纪念品。

第二大类是俱乐部可以从事其它实业的开发，每年也可获利几百万。

屈指算来，按照他的预想，该俱乐部每年可收入1000余万元不成问题，而且会有一部分利润。

于是他义无反顾地投入到俱乐部的经营活动中……

然而，俱乐部的经营充满艰辛，而且俱乐部的支出远远超越了他的想象。经营，对于所有的俱乐部来说，都是一本难念的经。

1. 广告赞助，并不轻松的经营

根据欧洲足球俱乐部的经营经验，可以把足球俱乐部的收入渠道归结以下几个方面：一、广告与资助；二、门票经营；三、电视广播费；四、球员转会收入；五、以足球产品为中心的商务开发。如果这五条渠道能够被充分利用，全面开发，足球俱乐部的收入可以达到“收入如泉涌”的状态。

可是在国内足球俱乐部的现实经营中，五个渠道中只有广告赞助、门票经营渠道基本畅通，其它三个方面还是处于半开半闭的状态。

电视转播经营权不在自己手中；多数球队在队员转会上亏损；以足球产品为中心的商务经营又难以大规模展开。因此，几种收入渠道，只有广告赞助与门票经营的收入较为稳定，是足球俱乐部可靠的经济支柱。国内多数俱乐部这两个方面的收入之和占总收入80%以上，原因很清楚，其它方面的钱还赚不到。

和国外足球俱乐部的收入状况和收入结构相比较，这是很不正常的。这也说明国内足球俱乐部的经营活动并不是一件很轻松的事情，里面充满了艰辛与无奈。

让我们先观察一下足球俱乐部广告与赞助的经营活动，而后再进一步探测足球俱乐部的经营之道。

足球是一种为全世界很多人所爱戴的体育运动，它能够为商家提供一种最理想的广告介质和赞助对象。几乎所有有实力的商家，都愿意赞助足球，在足球上打广告，为足球大撒金钱。