

钟秉枢, 韩勇, 邢晓燕, 等. 论新发展阶段我国职业体育俱乐部的规范化发展[J]. 体育学研究, 2022, 36(6): 1-13.

编者按

党的二十大报告明确, 高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。促进职业体育俱乐部高质量发展有助于激发体育竞赛表演业的活力, 满足人民群众日益增长的体育文化需求。职业体育俱乐部的规范化是其高质量发展的基础。该文依据《体育法》中“职业体育俱乐部应当健全内部治理机制, 完善法人治理结构, 充分发挥其市场主体作用”的要求, 以管理到治理、自治到善治、市场逻辑到社区逻辑、集中到分散为分析框架, 针对我国职业体育俱乐部规范发展存在的问题, 提出了促进和规范职业体育俱乐部发展6个方面、29条措施的对策建议, 为职业体育研究开辟了新的视角, 对我国相关部门制定《关于促进和规范职业体育俱乐部发展的意见》具有重要参考价值。

论新发展阶段我国职业体育俱乐部的规范化发展

钟秉枢¹, 韩勇¹, 邢晓燕¹, 梁栋², 李久全³, 马均骅⁴, 王博¹, 石伟东¹, 王永康⁵

(1. 首都体育学院, 北京 100191; 2. 北京体育大学 中国足球运动学院, 北京 100084; 3. 中国足球协会, 北京 100061; 4. 北京体育职业学院, 北京 100075; 5. 福建师范大学 体育科学学院, 福建 福州 350117)

【摘要】: 研究依据2022年修订通过的《体育法》中“职业体育俱乐部应当健全内部治理机制, 完善法人治理结构, 充分发挥其市场主体作用”的要求, 在国内外职业体育俱乐部研究文献分析和我国职业体育俱乐部规范发展政策综述的基础上, 按照从管理到治理、从自治到善治、从市场逻辑到社区逻辑、从集中到分散的分析框架, 针对我国职业体育俱乐部规范发展存在的问题, 提出了促进和规范职业体育俱乐部发展可从坚持俱乐部规范发展原则、优化组织治理、完善经营管理、加强文化建设、完善监督机制、强化人才培养等6个方面、29条措施入手的对策建议。

【关键词】: 职业体育俱乐部; 规范化发展; 新发展阶段; 高质量发展; 体育人才

【中图分类号】: G812 **【文献标志码】:** A **【文章编号】:** 2096-5656(2022)06-0001-13

DOI: 10.15877/j.cnki.nsic.20221107.001

本文以“职业体育俱乐部规范化发展”作为研究对象。采用词频分析法发掘国内外文献中有关职业体育俱乐部的研究热点, 采用文献资料法分析职业体育俱乐部规范发展面临的问题, 利用访谈法听取专家对职业体育俱乐部发展历程、存在问题及可行对策的看法, 通过实地调研获取有关职业体育俱乐部的第一手材料。在充分调研、了解现状、发现问题的基础上, 探讨职业体育俱乐部在组织治理、经营管理、利益分配、监督激励等各项活动中符合国家法律法规、行业规范和职业体育运行规律的规范化发展, 旨在促进我国职业体育俱乐部的正常、健康、可持续运行和从“有没有”向“好不好”的高质量发展

转型, 推动我国职业体育健康发展和体育强国建设。文中“职业体育俱乐部”指在单项协会注册、获准参与职业比赛的俱乐部。我国目前开展的职业比赛项目, 狭义而言, 包括足球和篮球; 广义而言, 包括足球、篮球、排球、乒乓球、网球、高尔夫、国际象棋等。职业体育俱乐部的规范发展指职业体育俱乐部在组织治理、经营管理、文化建设、监督机制、人才培养等各项活动中符合职业体育运行规律, 遵守国家法律

收稿日期: 2022-09-18

基金项目: 2021年国家体育总局决策咨询研究重大项目(2021-B-16)。

作者简介: 钟秉枢(1959—), 男, 四川成都人, 博士, 教授, 博士生导师, 研究方向: 体育人文社会学与体育教育训练学。

与行业规则,符合国情和体育实际,能够正常、健康、可持续地运行与发展。

1 我国职业体育俱乐部的规范化发展

近年来,随着我国经济和社会的发展,社会体育和职业体育蓬勃兴起,作为最小的体育组织和体育活动载体的体育俱乐部发挥了重要作用。2020年6月,国家体育总局、教育部等8个部门出台《关于促进和规范社会体育俱乐部发展的意见》,从法人主体、教练管理、场地设施、赛事活动等多个方面促进和规范社会体育俱乐部发展。与社会体育相对应的职业体育是竞技体育的高级形态,是大众体育的助推引擎,也是体育产业的重要内容,与体育强国建设和中华民族伟大复兴的中国梦息息相关^[1]。2022年6月24日,第十三届全国人大常委会第三十五次会议修订通过《中华人民共和国体育法》,新增与职业体育相关的第七十二条中明确规定:“国家完善职业体育发展体系,拓展职业体育发展渠道,支持运动员、教练员职业化发展,提高职业体育的成熟度和规范化水平。”^[2]我国自20世纪90年代初开始探索发展职业体育,由于对职业体育的价值和规律认识不足,职业体育发展的社会基础薄弱,职业体育发展中各种问题不断出现。2019、2020赛季的中超、中甲、中乙三级联赛中,先后有19家俱乐部退出职业足球联赛,尤其是2020赛季中超冠军江苏苏宁俱乐部的解散,不仅对中国足球职业联赛,而且对整个职业体育的发展都产生了负面影响。

2022年10月,党的二十大召开,标志着我国全面建成社会主义现代化强国新征程的开启,“高质量发展”成为全面建设社会主义现代化国家的首要任务。对于高质量发展,2018年4月,习近平在湖北考察时指出:“高质量发展就是体现新发展理念的发展,是经济发展从‘有没有’转向‘好不好’。”^[3]职业体育俱乐部是职业体育发展的基础,促进职业体育俱乐部高质量发展有助于激发体育竞赛表演业的活力,满足人民群众日益增长的体育文化需求。职业体育俱乐部的规范化是其高质量发展的基础,是影响职业体育健康发展的重要因素,对提高我国体育运动水平、带动群众体育发展和繁荣体育产业具有重要意义。

对比国内外关于职业体育俱乐部研究的文献,

其高频关键词差异可以洞见职业体育俱乐部规范化建设对其高质量发展的意义。研究通过中国知网数据库,以“职业体育俱乐部”“职业足球俱乐部”“足球俱乐部”“职业篮球俱乐部”“篮球俱乐部”“职业排球俱乐部”“排球俱乐部”“乒乓球俱乐部”“羽毛球俱乐部”“网球俱乐部”为关键词进行主题检索,检索文献时间范围限定为2006—2021年,剔除与职业体育俱乐部无关的文献、非期刊论文文献、重复性文献,得到672篇文献的高频关键词统计表(表1)。国内“职业体育俱乐部”研究的主题主要集中在3个方面,一是,围绕“职业足球俱乐部”“职业体育俱乐部”“职业篮球俱乐部”等3个高频词内含的职业体育俱乐部性质研究;二是,围绕“利益相关者”“社会责任”“企业社会责任”等3个高频词内含的职业体育俱乐部外部关系研究;三是,围绕“CBA”“核心竞争力”“品牌”“产权”等4个高频词内含的职业体育俱乐部品牌建设研究。

表1 2006—2021年国内“职业体育俱乐部”研究文献高频关键词统计表(前10)

Tab.1 Statistical Table of high-frequency keywords in research literature on professional sports clubs in China from 2006 to 2021 (Top 10)

关键词	频次
职业足球俱乐部	161
职业体育俱乐部	152
职业篮球俱乐部	38
利益相关者	18
社会责任	16
企业社会责任	12
CBA	12
核心竞争力	12
品牌	11
产权	11

研究通过Web of Science数据库、EBSCO数据库,以professional sports club、football club、soccer club、basketball club、volleyball club为关键词进行主题检索,检索文献时间范围限定为2012—2021年,剔除与职业体育俱乐部无关的文献、非期刊论文的文献、重复性文献,得到的168篇文献的高频关键词统计表(表2)。国外“职业体育俱乐部”研究的主题主要集中在3个方面,一是,围绕professional sports club、football club、program等3个高频词内含的职

业体育俱乐部经营管理研究;二是,围绕health、fandom、identity、community、performance、sport marketing等6个高频词内含的职业足球俱乐部文化构建研究;三是,围绕injury and prevention高频词内含的对运动员损伤及其预防康复的研究。

表2 2012—2021年国外“职业体育俱乐部”研究文献的高频关键词统计表(前10)

Tab.2 Statistical Table of high-frequency keywords in foreign research literature on professional sports clubs from 2012 to 2021 (Top 10)

序号	高频关键词	频次
1	Professional sports club(职业体育俱乐部)	68
2	Football club(足球俱乐部)	33
3	Program(计划)	18
4	Health(健康)	18
5	Fandom(球迷)	18
6	Identity(认同)	17
7	Community(社区)	17
8	Performance(表现)	16
9	Sport marketing(体育产业)	16
10	Injury and prevention(损伤预防)	15

对比表1、表2可见,随着职业体育俱乐部和职业体育的发展,人们对职业体育俱乐部的研究也由关注职业体育俱乐部的发展进程、外围环境到关注职业体育俱乐部的内部建设、队员成长,从关注“有没有”到关注“好不好”。

2 我国职业体育俱乐部规范发展现状与问题

职业体育俱乐部的生存与发展离不开社会经济发展水平的提高。改革开放以来,经过四十多年的不懈努力,我国成为世界第二大经济体,城乡居民消费支出逐年提高,消费支出构成发生巨大变化,休闲健身、竞赛表演、体育培训等体育服务产业迅速发展,职业体育俱乐部应运而生,在成长、壮大的同时也出现了各种问题。

2.1 组织治理方面

2.1.1 职业体育俱乐部发展定位不清晰

我国职业体育俱乐部普遍是从政府直接管理的专业队直接过渡到由企业管理的职业队,所在职业联赛多由具有高度行政惯性的运动项目协会/管理中心主导,受到多重制度逻辑叠加的影响。①“获利”逻辑。资本投资俱乐部寻求利益回报,当俱乐

部无法实现直接经济收益时,资本会通过政府关系、政策优惠等寻求间接回报,变相为母公司获取经济利益。②“获胜”逻辑。俱乐部竞技成绩是资本获得直接或者间接经济回报的前提条件,对俱乐部短期竞技成绩的非理性追逐,进一步加剧俱乐部间运动员购买的“军备竞争”,拉高运营成本,伤害联赛的竞争性平衡。③社区可持续逻辑。职业体育是地方体育发展的重要名片,地方政府基于政治压力和球迷诉求,以各种方式斡旋于俱乐部和资本之间,力保俱乐部生存发展的方式方法可能与俱乐部社区可持续发展的需求背道而驰。④联赛服务国家队逻辑。提升项目在国际大赛的竞技成绩是职业体育改革的主要驱动力之一,国家项目协会将国家队的利益置于联赛之上,不利于俱乐部持续性发展,也不利于打造强大的联赛平台和提升国家队竞技水平。⑤球员服务国家队逻辑。球员和俱乐部管理层需要在效力于俱乐部和国家队的时间、精力等方面做出平衡。由此,我国现行职业联赛并不是真正意义上的职业联赛,而是“准联赛”^[4],更类似社会责任联赛,承担了为国争光、城市发展等多元任务^[5]。如乒乓球运动员实行的是既接受省市运动队管理,又接受注册所在俱乐部管理的“双轨制”管理方式,在代表国家和省市参赛还是代表俱乐部参赛的选择上很难两全,两相冲突时往往会牺牲俱乐部的利益。我国职业体育发展的特定历史背景导致我国职业体育俱乐部在创建伊始没有明晰的目标定位和多元协同的治理主体,职业化发展要素缺失,俱乐部责任不明、权利较弱、利益分配不均,企业尚不具备完全的自主权和决策权^[6]。

2.1.2 职业体育俱乐部治理中政社企职权模糊

西方国家职业体育俱乐部是企业性质的,而企业是自负盈亏的经济实体。欧洲五大足球联赛的规范经营主要围绕“政府—市场—社会”的系统治理模式,各部分相互合作和制衡,保持市场有序平稳运行^[7]。“足球协会—职业足球联盟—足球俱乐部”三者均为独立主体又相互依存,俱乐部作为联赛公司成员,拥有联赛产权,享有俱乐部所有权、经营权和收益权,并以民主协商、决策的方式确保俱乐部经营的合法权益和经济利益的公平分配。在合作与制衡中,球员和俱乐部在管理中逐渐获取更多的权力^[8]。现阶段,我国职业体育俱乐部已基本实现与政府体

育部门的分离,但企业与体育主管部门的权利归属问题依然模糊,依然存在产权和管理相互妥协的领域^[9]。政府、企业、俱乐部各自的职责与定位尚不清楚,行业协会职责不明,不管是政府还是投资人还尚未把职业俱乐部当成企业看待,未把体育行业当成产业对待,体育行业发展所需的各要素市场化不充分^[10],地方政府、地方足协对足球公共产品的定位认识不清、重视不够、帮扶不到位^[11]。在俱乐部层面,由于面临竞赛成绩压力,俱乐部的主体性无法充分体现,致使俱乐部在人才培养、产业经营上的内驱力不足^[12]。

2.1.3 职业体育俱乐部发展所需社会资源不足

职业体育俱乐部具有公益属性,经营周期长,成本高,需要投入大量人力、物力和财力。这些特性决定了职业体育俱乐部无法独立运转,必须与外部交互作用,从组织外部获取必要的资源。如职业体育俱乐部基地建设用地政策、税收政策、比赛场馆租赁、赛事安保、“假”“赌”“黑”的惩治等,涉及政府多个部门,仅靠体育部门是难以解决的,需要政府主导、多部门联动,整合社会资源。调查访谈发现,目前社会资源不足问题较突出,亟待配套政策支持。

2.2 经营管理方面

2.2.1 职业体育俱乐部股权过度集中

现阶段,我国职业体育俱乐部股权过度集中,单一股东或一股独大的现象突出。俱乐部的主要收入来源于上游公司的资金支持,大部分职业体育俱乐部难以自负盈亏。当上游企业面临系统性风险,影响盈利水平时,对职业体育俱乐部的资金支持就会下降,从而引发一系列由于资金短缺产生的职业体育俱乐部股权转让、破产、合同违约等行为,“没有人关心俱乐部的资产积累,不能以长期盈利及大众化为发展目标,致使投资经营者多追求短期经济效益,对俱乐部的产权、时长收益等缺乏明确的法律规章制度。”^[13]

2.2.2 职业体育俱乐部融资渠道单一,战略投资不足

银行贷款、资产债券化融资、商业信用融资和球员抵押贷款是国外职业体育俱乐部的4种主要融资方式,融资渠道广泛且资金充足。国外一些运作比较完善的职业体育俱乐部的融资模式直接脱离大企业的控制,真正实现体育俱乐部的主体地位^[14]。目

前,我国职业体育俱乐部融资动机多以求生存为主,俱乐部资金来源主要依靠母公司和政府支持,以及队员转会费和门票收入,融资渠道狭窄,融资结构缺乏合理性。在成本方面,除需支付工资外,我国的职业体育俱乐部面临着没有足够资金增加训练场地、税费重、运动场租赁费用高、安保成本高等一系列问题,多数俱乐部难以依靠自身经营活动平衡俱乐部的收支。由于大部分职业俱乐部自身缺少固定资产,获取银行抵押贷款有一定困难,而国内金融机构针对体育项目的专项融资项目基本为零,造成外部融资与内部融资比例严重失衡。在投资方面,财务投资如企业赞助、捐赠或者购买俱乐部股权等资金上的投入往往优先于战略投资,企业抱着短期目的投资,而缺乏对俱乐部的其他资源赋能,导致部分企业在持续投资了若干年后发现投资效益与预期结果不相符而撤离的情况。

2.2.3 职业体育俱乐部内部管理不科学

职业体育俱乐部的管理是俱乐部发展和实现既定目标最关键的因素。健全的公司治理结构、完善的财务管理制度是基础,管理者的职责表现是关键^[15]。我国现有的职业俱乐部偏重于人治,重市场、重收入,轻管理、教育,组织建设和制度建设上存在问题^[16]。第一,组织架构不合理。如足球中超、中甲、中乙三级联赛中,具有独立法务部的俱乐部不超过5家,集团内部的法律部接管了俱乐部的法务部,存在着对足球法务政策不甚了解的情况,而为后续工作埋下隐患。第二,人员分工不清。如美国NBA总部全职人员900余人,我国CBA联赛部门大约10~15人;单个NBA俱乐部的全职人员大约150人,而冠军俱乐部北京首钢仅有5人左右,且只在赛季运营2个半月间进行工作^[17]。第三,管理层法律意识淡薄,信息披露不够,工作机制和合同程序不严密。俱乐部决策大多为领导者意愿的体现,总经理负责一切,董事会、股东会、某些职能部门形同虚设,并不实际参与俱乐部运营^[18]。第四,多数俱乐部不仅缺乏既懂体育又懂管理的俱乐部领导者,甚至缺乏精通体育法务的经理人或者专业的职业经理人。

2.3 文化建设方面

2.3.1 职业体育俱乐部文化建设被忽视

国外职业体育俱乐部起源于社区,扎根于社区或城市,深深融入当地的文化和历史,具有较强的地

域特征,且相对稳定,在社区和城市发展中扮演着重要角色,成为城市的重要文化标志^[19]。欧洲职业足球金字塔结构、草根参与和开放体系的特点,使得体育发挥着“最后的国家激情”作用,被认为是凝聚团结社区居民、打破人与人隔阂,形成国家认同感的手段。在组织体系上,构成金字塔结构塔基的是数以万计的为草根俱乐部训练和竞赛提供大量服务的约1 000万欧洲志愿者,国家在税收和财政方面为草根俱乐部提供优惠条件。在竞争体系上,欧洲足球的金字塔结构升降级制度公开、透明,俱乐部根据本赛季成绩升级或降级,本质上是一个开放体系,与社区联系密切。我国职业体育俱乐部游离于所在社区之外,俱乐部缺少作为社区组织的底蕴,社区运动氛围培育不足,决策也缺乏社区的参与,因此获取的社区支持有限,当俱乐部公司停止运营后俱乐部也不复存在。同时,职业体育俱乐部以运动成绩为重,忽视了职业体育项目的文化属性和综合教育功能,加上俱乐部管理层变动频繁,缺乏完整的体系和长远规划,连续性和继承性较弱,离打造“百年俱乐部”的目标差距较大。我国职业体育比赛中出现的球迷闹事、运动员暴力等即是文化建设缺失带来的后果。

2.3.2 职业体育俱乐部社会责任缺失

《中共中央关于全面推进依法治国若干重大问题的决定》(2014)明确提出“加强企业社会责任立法”,《中国足球改革总体方案》(2015)要求“职业足球俱乐部,遵守行业规则,积极承担社会责任,接受社会监督”,企业社会责任已上升到了立法的高度。遗憾的是,我国尚缺乏明确的政策或制度文件对俱乐部社会责任进行引导,职业俱乐部社会责任的评价机制模糊不健全,职业体育俱乐部对本地区的服务项目缺乏连续性,不少体育职业俱乐部寄希望于参与公益活动来改变自身的社会形象,而非将此作为承担社会责任的具体行动并将其常态化^[20-22]。如一些职业足球体育俱乐部背后的母公司仅追求短期内经济效益最大化、传播宣传最大化而枉顾社会效益^[23];虚假信息与合同违约事件频发,缺乏基本诚信,使职业联赛的悬念性大打折扣,将比赛结果笼罩在“假球”和“赌球”的疑云之下,社会效益更是无从谈起。而西方成熟的足球职业联盟往往通过运动员选秀、有限制的自由球员制度、工资帽制度等来限制俱乐部对球员的疯狂争夺和工资的恶性增长,以确

保可持续发展。

2.4 监督机制方面

2.4.1 职业体育俱乐部纠纷解决机制缺位

体育纠纷具有专业性、技术性、时限性、多样性和复杂性的特征,不仅包括平等主体间的财产性纠纷,更多的是不平等主体间由于身份关系引发的矛盾。随着职业体育发展,我国体育纠纷数量和种类越来越多,由于缺乏专门的体育仲裁机构,球员、俱乐部、协会之间的纠纷时往往无法快速有效解决。目前,中国足协等行业协会虽建立了仲裁委员会,但这种行为属于行业内部仲裁,与独立的体育仲裁在中立性方面还存在差距。随着体育放管服改革的深入,建立相应的纠纷解决机制的需求更加迫切。

2.4.2 职业体育俱乐部规范发展的已有规定并未很好落实

对职业体育俱乐部的规范发展,我国职业体育发展最早的足球、篮球两个运动项目的国家协会均出台了相关文件。中国足球协会2017年发布的《关于规范管理职业俱乐部的通知》中公布的18项措施,涵盖了职业足球俱乐部的经营管理、准入标准、青少年训练、外籍球员、训练基地、财务管理、人员培训等方面的规范化要求^[24]。中国足协俱乐部准入标准以国际足联准入标准5个部分的框架要求为基础,与亚足联、欧足联规定的准入标准大体一致。中国篮球协会2005年推出的“分步实施,三年达标”的篮球俱乐部准入制度从机构设置、球员交流、训练要求、教练资格、梯队建设、场馆设施、财务制度、公共关系、商务推广、文化品牌等方面做了全方位要求。这些规范化政策为我国职业体育俱乐部的发展奠定了基础。但由于国情不同、体育职业化市场化进程不同,职业体育俱乐部发展中的规范性政策并未得到很好实施。

2.5 人才培养方面

职业体育俱乐部后备人才培养体系薄弱。俱乐部梯队建设水平是俱乐部能否长期取得优异成绩的关键因素。德国拜仁慕尼黑俱乐部把青少年运动员进入一线队伍或其他德甲俱乐部的数量作为判断其人才培养成功与否的指标,培养中注重“体会快乐”“区别对待”“全面提高”^[25]。我国职业体育俱乐部均存在青训体系薄弱、职业体育俱乐部后备人才体系尚未建立等问题。职业体育俱乐部拓宽后备人

人才培养渠道的目的是挖掘具有优质潜力的青少年进入职业队,校园体育则更多的是“以体育人”,强化运动项目的教育功能^[26],家长很难让具有运动天赋的学生进入职业体育俱乐部进行训练,二者难以形成合力。

3 我国职业体育俱乐部规范发展的理论基础

职业体育俱乐部的运行是一项复杂的系统工程,涉及社会、政治、经济、文化各个方面。作为现代体育后发展国家,我国职业体育俱乐部从诞生伊始就面临法治环境、治理体系、后备人才培养、职业体育文化氛围等多重问题。

3.1 从管理到治理

党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》将“推进国家治理体系和治理能力现代化”纳入全面深化改革的总目标,要求“激发社会组织活力,正确处理政府和社会关系,加快实施政社分开,推进社会组织明确责权、依法自治、发挥作用。”体育治理是国家治理在体育领域的具体实践,必然由体育政府组织、体育企业组织和体育非营利组织共同参与,采用多元治理、利益相关者治理、网络治理、整体性治理、多中心治理等多种方式协同完成,创造并满足体育需求,建设有中国特色的社会主义现代化体育强国^[27]。协同治理构成职业体育俱乐部规范发展的重要组织环境,要求政府体育部门、项目协会、联赛管理机构、地方政府、俱乐部投资方、社区代表等利益相关方平等协作,由原来体育管理部门下命令、作指示、由上而下的权力控制方式转变为参与方对话、协商、共事的体育治理协作模式,共同促进体育发展,实现从体育“政府管理”(government management)向体育“协作治理”(collaborative governance)的转变^[28],政府、社会、企业等权利主体形成上下、左右多维的权利运行向度^[29],共谋职业体育发展。

3.2 从自治到善治

体育自治(autonomy)是非政府体育组织独立性(independence)与自我规范(self-regulation)的有机结合。善治以民主、责任性、公平、团结、透明度为基本原则,属于体育组织治理范畴。2004年,欧洲体育部长大会通过《关于体育领域善治原则的决议》,明确了善治的基本标准:①建立经由全体会

员选举产生的民主结构;②制定用以规制利益冲突的道德准则和程序;③明确决策和财政运行的责任性和透明度要求;④建立公平的会员制度和团结机制;⑤倡导公共机构和体育组织建立平等的合作关系。2008年,国际奥委会发布《奥林匹克和体育运动善治的基本原则》,重申体育善治是体育组织自治的根本基础^[30]。由此,体育治理的目标是实现善治(good governance),“善治”成为各级体育组织实现体育自治的重要途径。

3.3 从市场逻辑到社区逻辑

职业体育在市场和社区双重制度逻辑下运行^[31]。作为商业组织的职业体育俱乐部提供满足目标顾客需求的产品服务,履行企业社会责任,实现价值最大化,其目标市场具有典型的多边市场特征,要求俱乐部的营销决策满足赞助商、广告商、赛事转播方、现场观众、球迷等交易方的不同诉求。在双边交易的市场逻辑下,职业俱乐部综合权衡交易方的价值需求,优化定价结构,实现利益最大化^[32]。作为体育体系有机组成的职业体育俱乐部代表了该项目竞技体育的顶级水平,职业运动员代表俱乐部参赛的同时也承担为国征战的社会使命与担当,职业体育俱乐部是所在城市的符号表征,得益于城市支持,代表城市形象,服务于城市发展,展示出职业体育俱乐部强大的社区属性。职业体育的市场逻辑和社区逻辑之间存在竞争,又不得不兼容并存,找到以社区逻辑为缓冲(buffer)的市场主导逻辑,将社区逻辑作为市场逻辑的缓冲^[33],明确职业体育俱乐部的使命和定位,统筹各方利益,避免硬着陆,有利于缓解职业体育俱乐部与各利益相关方的矛盾冲突。在社区逻辑支持下,职业体育俱乐部与各个利益相关方(不限于赞助商等交易方)构成开放式生态平台,致力于广泛的社会价值交换,优化平台网络的正外部效应,实现更为有效的可持续价值共创^[34],是实现职业体育俱乐部规范发展的关键所在。

3.4 从集中到分散

现代产权理论主张应清晰地界定私有产权,降低交易成本。职业体育俱乐部的股权就是体育产权的一种^[35]。目前,我国职业体育俱乐部主要为有限责任公司和股份有限公司两种组织形式,且呈现出股东数量较少,股权集中的特点。股权集中有利于俱乐部的投资人掌握对公司的经营权以及对财富的

分配权,但投资者也需承担较高比例的成本以及亏损风险。如果俱乐部股东为3~5个,股权会相对分散,股东们也会彼此分担风险。此外,投资者与俱乐部经理之间为委托人和代理人的关系,在俱乐部所有权与经营权分开的前提下,如果二者的信息不对称,且利益不一致,就会导致代理成本。代理成本包括监督成本、代理人合约费用以及由于双方利益不一致而产生分歧时的剩余损失之和^[36]。如代理人追求个人收益最大化,而非委托人收益最大化,解决的方法之一就是建立相对分散的所有权结构,让多个股东参与职业经理人的任命、对重大事项的决策进行表决。

4 促进职业体育俱乐部规范发展的对策建议

《国务院关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》(2014)明确指出:职业体育俱乐部要加快现代企业制度建设;《中国足球改革发展总体方案》(2015)要求:改革完善职业足球俱乐部的运营模式;《中国足球中长期发展规划(2016—2050年)》(2016)指出:要推动职业俱乐部建立现代治理结构。这一系列文件政策的要求表明,我国职业体育俱乐部的运营和管理模式亟需调整和变革,我国职业体育俱乐部规范发展的政策制度需要采用系统性观点统筹设计,杜绝短期利益行为,避免头疼医头、脚疼医脚。一方面,着力推进制度体系建设,切实优化职业体育俱乐部的法制环境、治理体系、体育发展环境、社会文化氛围;另一方面,明确并坚定职业联赛及职业体育俱乐部的核心目标定位,引导职业体育俱乐部平衡多重制度逻辑,以尊重职业体育俱乐部发展规律为前提深入挖掘中国特有的体育体制优势,切实提升俱乐部的组织治理水平,规范发展,为高质量发展奠定基础。

4.1 坚持俱乐部规范发展原则

遵循职业体育发展规律,引导职业体育俱乐部加强自身建设、强化社会责任、均衡社会经济效益、提升行业自律水平,完善职业体育俱乐部法人治理结构,加快俱乐部现代企业制度建设,不断壮大各级各类职业体育俱乐部,促进职业体育俱乐部规范化发展。第一,立足国情与国际经验相结合。从我国职业体育俱乐部实际出发,学习借鉴职业体育发达国家经验,遵循职业体育发展规律,探索中国特色职

业体育俱乐部建设发展道路,有序推进,持之以恒,全面实现职业体育的社会经济价值功能。第二,协同治理与多元主体相结合。发挥各级政府主导作用,协调体育、教育、财政、税务、工商、公安、劳动等部门的力量,体现社会主义制度优势,尊重市场主体地位,发挥市场机制作用,项目协会统筹谋划,社会力量积极参与,推动职业体育俱乐部健康有序发展,服务体育产业,助力体育事业,惠及人民大众。第三,行业自律与规范发展相结合。提升职业体育行业自律水平,把职业体育俱乐部建设纳入法治化轨道,全面提升法治观念和法治水平,创造公平诚信环境,鼓励保护平等竞争,建立健全权责明确、透明高效的综合监管体制机制,完善社会监督,强化日常监管,切实规范职业体育俱乐部发展秩序。

4.2 明确定位,分清职权,优化组织治理

4.2.1 认清职业体育,加强法律保障

职业体育产业具有特殊性^[37],这种特殊性在2022年6月24日修订通过的《体育法》新增与职业体育相关的第四十条得以体现:“国家促进和规范职业体育市场化、职业化发展,提高职业体育赛事能力和竞技水平。”^[38]落实《体育法》,还需在相关制度中进一步规定职业俱乐部、运动员、教练员、裁判员等主体的法律地位和权利义务;特殊考虑职业体育俱乐部准入、运动员流动、集体出售转播权等事项,使其发展与职业体育产业发展的内在规律相一致。

4.2.2 明确价值定位,形成协同治理

作为职业体育赛事核心资源的职业体育俱乐部除了市场价值以外还具有很强的非市场价值。地方政府应积极支持本地职业体育发展,鼓励龙头企业事业单位投资职业体育俱乐部,因地制宜进行制度创新,为职业体育俱乐部发展营造有利的经济、社会、政治环境。国家协会、职业联赛、职业俱乐部三位一体,各司其职,注重健全完善相关规则、权力运行程序及组织内部治理的结构,使决策的权力、执行的权力与监督的权力三者间制约与协调的机制得以建立。国家协会团结全国项目力量,推广项目发展,培养项目人才,制定行业标准,发展完善职业联赛体系。地方和行业协会在其所在地区和行业承担竞赛、培训、项目开发和宣传等职责,为职业俱乐部营造良好的参与环境。

4.2.3 完善协调机制,实施多元共治

应建立由政府牵头,相关行政部门、行业协会等社会团体共同参与的职业体育发展工作机制,切实加强组织领导和沟通协调。体育部门是促进和规范职业体育俱乐部发展的主要行业管理部门,工商、民政、人力资源和社会保障、市场监管、公安、卫生健康等部门及消防救援机构依法承担相应监管职责。地方政府各有关部门要加强促进和规范职业体育俱乐部的发展,建立有效畅通的沟通协调和联合监管机制,认真研究解决本地区职业体育俱乐部发展中存在的问题。赛事组织机构和体育行政部门会同公安机关加强管理,各司其职,完善安全保障措施。公安机关负责加强对职业赛事安全秩序的监管,组织开展对比赛现场及周边地区的治安秩序管理维护工作,依法打击违法犯罪活动。引导球迷文明观赛,遵纪守法。

4.2.4 健全管理体制,完善治理模式

应成立职业联赛管理机构,负责组织和管理职业联赛。国家协会和联赛管理机构通过各自章程和双方约定明确职责。国家协会拥有职业联赛的产权和监督权,负责制定联赛竞赛制度、青训制度、职业俱乐部财务管理规定、运动员薪资政策、注册转会制度和外籍运动员政策。职业联赛管理机构拥有职业联赛的管理权、经营权和收益分配权,在俱乐部准入、竞赛组织、裁判管理、纪律处罚、争议解决、市场开发和收入分配等方面拥有管理自主权。国家协会从基本政策制度、俱乐部准入审查、纪律和仲裁、重大事项决定等方面对联赛管理机构进行监管。

4.2.5 确立问责机制,保障各方权益

应组建由政府、协会、俱乐部和运动员及社会贤达人士等相关者参加的独立督导问责委员会,内部监管与外部督导并存,采用包含经济效益、社会效益和健康效益等3个维度的社会投资回报法(SROI)^[39]计算职业体育俱乐部收益,采用条件价值法(CVM)^[40]评估职业体育俱乐部的非市场价值,平衡各方利益,保持透明性、公正性、公开性和独立性,维护俱乐部发展的健康环境,监督各种不当行为,保障利益相关者权利。

4.2.6 加强党的领导,提供政治保证

加强党的领导,强化职业体育俱乐部党建工作,实行党支部建设全覆盖。重视思想政治学习,定期

开展组织生活和组织活动,提升基层党组织凝聚力,提高俱乐部运动员的国家荣誉感、责任感和使命感。有机联系俱乐部社会责任活动,服务并联系群众,提升职业体育党组织的基层堡垒作用。提高政治觉悟,主动接受党规党纪的监督检查,为职业体育高质量发展提供坚强政治保证。

4.3 明晰产权,建立制度,完善经营管理

4.3.1 明晰产权结构,建立品牌缓冲

俱乐部股权决定着投资者对公司的掌控与收益的划分,是投资者追逐的关键要素^[41]。产权结构的明晰,有助于职业体育俱乐部有效运营。可设置分红权与投票权分离的“双层股权结构”,使得俱乐部在进行商务开发时有更多的自主权。可通过在终极母公司与俱乐部之间设置直接控股公司控制俱乐部运营的方式来解决俱乐部频繁更名问题,一般只需更换直接控股公司,而不改变俱乐部名称,起到品牌缓冲带作用。从而落实2022年6月24日修订通过的《中华人民共和国体育法》第七十二条要求:“职业体育俱乐部应当健全内部治理机制,完善法人治理结构,充分发挥其市场主体作用。”^[42]

4.3.2 鼓励多元投入,健全成本分担

倡导政府、社会和市场多元投入,使职业体育俱乐部由单一股权向政府、企业、个人相结合的股权结构转变。鼓励俱乐部所在地政府以非营利性体育设施用地、体育场馆、球员等资源入股,形成合理的投资结构,推动俱乐部的地域化。在股权多元化基础上,逐步实现俱乐部名称非企业化。鼓励各级政府支持职业体育发展,加大购买服务力度,设立场地建设专项资金,针对球场翻新、基础设施改造等,按照项目协会准入牌照给予相应的资金支持。探索公建民营的场馆运营模式,政府可以资源投资(如非营利性体育设施用地、场馆等)方式进行合作,为职业俱乐部的比赛、训练、场地、设施等提供支持。在职业联赛主场体育场馆使用权、安保投入、体育场馆水电气热价格等方面予以优惠,降低俱乐部运营成本。探索职业俱乐部与地方政府、社会力量共建各级队伍,共同培养,共享利益;动员社会力量投入建立涵盖青训、地区联赛等多元素的项目生态系统,为职业体育俱乐部发展提供支持。对职业体育俱乐部给予一定的税收优惠,并将减免的税收作为公益项目的投入,用于俱乐部的青少年培训专项经费,单独

立账,单独审核。同时,建议职业俱乐部加强自身造血功能,如面向社会尤其是青少年,开设专项收费培训。

4.3.3 加大战略投资,化解财务风险

面对由政治和法律、经济发展、社会文化和技术这些外部因素和股权结构、内部控制、球员转会、青训以及球队竞技成绩这些内部因素构成的财务风险^[43],我国职业体育俱乐部融资可从企业风险投资融资、商业信用融资和股份制改造融资等3方面入手^[44],加大战略投资,投资方除资金投入外,还应提供其他资源,如让企业参与运动成绩目标设定、队伍日常管理、加强与职业俱乐部在职业培训方面的合作等。

4.3.4 构建准入制度,实施分类管理

与国际单项体育协会准入制度有序衔接,立足国内,构建合理的单项职业体育俱乐部准入制度,分类管理,推动职业俱乐部健康发展。准入标准建议涵盖俱乐部规章制度、机构设置、球员注册转会交流、训练安排、教练员资格、梯队建设、比赛场馆及设施、财务、社会责任、商务推广、文化品牌等相关指标。准入办法应明确评估主体、评估流程和评估办法,准入过程透明公平。严格贯彻准入制度,保证职业联赛公信力。通过实施体育设施、人员与管理、法律、财务等方面的准入标准,增强俱乐部诚信度以及职业化管理水平;通过实施青少年培训和保护、提高俱乐部财务等方面的准入标准,提高俱乐部的社会责任感;通过提高俱乐部的财务透明度和信誉来保护球员和教练的相关权利。

4.3.5 实施注册制度,重视合同管理

建立和规范运动员、教练员、裁判员等人才的注册制度,稳妥实施注册管理,进一步完善职业运动员注册转会制度,理顺培养补偿,推动与国际规则接轨,落实培训补偿、联合补偿等相关机制,确保参与培训者能够受益。重视合同制度的规范,涉及外籍教练、球员的合同,建议直接以英美法系思维起草,注重文本精确性,翻译准确;俱乐部和裁判员平等对待国内外争议,统一标准,形成“遵守协议”和“正当程序”的良好习惯。

4.3.6 实行限薪制度,遏制过度逐利

职业体育俱乐部具有公益性质,不能仅以盈利为目的,也不能为了赢得比赛或者保级而不计成本。

作为一个生态系统,职业体育俱乐部市场短期的过度逐利行为可能使得某个俱乐部在比赛中脱颖而出,拉高其他俱乐部的经营成本,增加俱乐部破产风险,也可能会出现两极分化的情况。可参考一些国家俱乐部财务平衡制度,以审计报表数据为准,建立限薪制度,工资总额不能超过投入的55%^[45]。

4.4 改善环境,关注责任,加强文化建设

4.4.1 改善发展环境,营造发展氛围

形成政府、社会、市场共同推动职业体育俱乐部规范有序发展的格局,提升治理能力,营造友好的舆论氛围,凝聚职业体育发展共识,为职业体育俱乐部发展营造良好环境。统筹制定地方政府支持职业体育俱乐部发展的政策清单,明确地方政府在税收、场馆设施、土地(流转用地)、安保等方面支持职业体育俱乐部发展的基本边界、实施方案和绩效评价,有效降低职业体育俱乐部运营成本,切实提升职业体育俱乐部的社会服务能力。

4.4.2 关注社会责任,形成企业文化

制定相应政策引导俱乐部加强社会责任建设,根据俱乐部资源投入比例,对俱乐部应承担的社会责任精确分类,科学评价;构建俱乐部社会责任内部控制体系,通过自我控制、调整与规划相关的一系列方法来帮助俱乐部实现经营目标、改善经营管理效率、提高经营效益;构建与利益相关者之间清晰透明的沟通机制,以保证俱乐部能够高效处理企业社会责任信息;加强文化建设,制定服务赞助商、服务球迷、服务媒体的计划措施,获取社会广泛支持,为俱乐部的品牌营销、赞助推广创造发展基础,培育稳定的俱乐部球迷群体和积极健康的球迷文化,形成可传承、可持续发展的俱乐部文化。

4.4.3 健全培训制度,提升人员素质

根据分级管理和分类管理的原则,集合不同层级行政和专业机构以及社会力量等多元的培训组织结构,加强对裁判员、教练员、管理人员等专业人才的培训。国家协会构建科学完善的项目理论体系和各级各类职业体育俱乐部相关人才培训课程和认证体系,制定各级各类教练员培训课程教材,建立专业化的讲师团队。职业俱乐部应保证本俱乐部各级队伍的运动员、教练员、管理人员按照联赛要求参加年度培训。同时,在项目理论研究与人才培养方面,也要注意发挥体育院校、体育科研院所的作用。

4.4.4 加强作风建设,规范人员行为

坚持“思想建队、文化塑队、铁腕治队”,开展爱国主义、集体主义教育,强化拼搏精神,提高职业俱乐部职业化、法制化水平,完善人员遵纪守法、公正执法的约束机制,建设诚信俱乐部,打造能征善战、作风优良的队伍。严防严查行业违规违纪行为,完善行业救济、纪律处罚的制度和机制。项目管理部门积极与公检法等协作,建立健全紧密衔接的合作机制和违法举报机制,坚决打击“假”“赌”“黑”等违法犯罪行为。

4.4.5 开展评估监测,形成质量意识

加快俱乐部内部评价考核指标体系的构建,组建专业的评价团队,进行科学合理的评价与监测:一是,对俱乐部经营管理团队的工作进行评价;二是,对俱乐部一线队伍教练团队的管理、训练、竞赛成绩进行中长期结合的评价;三是,对俱乐部青训与球探体系,通过挖掘与培养输送队员的情况进行相应的评估与监控;四是,对俱乐部训练竞赛保障团队的工作进行阶段性与年度评价与考核,形成俱乐部内部运行管理质量的全方位评价与监控体系,形成质量第一意识。

4.5 加强自律,解决纠纷,完善监督机制

4.5.1 加强行业自律,尊重发展规律

行业自律是一种高效的社会决策与协调机制。职业体育俱乐部的自律监管,即职业体育俱乐部的参与主体自行管理、自行参与、自行服从,是职业体育俱乐部监管体系中的重要组成部分。无论是欧洲五大联赛还是美国四大联盟的监管制度,其行业自律机构设置相对合理,自律监督体系具体、有效、可操作,能较处理好与政府的关系。政府监管部门作为职业体育俱乐部管理机构,在对职业体育俱乐部的发展进行宏观指导和监督的同时,要尊重体育行业的自律,仅对职业体育进行总体上的监管,充分发挥体育行业自主、灵活的管理特点。

4.5.2 建立体育仲裁,加强纠纷解决

职业体育有其独特的产业运营模式,协会或联盟在行使相关权力时,必然需要解决纠纷,因此建立一套完善且合理的纠纷解决机制十分必要。新修订的《体育法》新增“体育仲裁”一章,为建立作为体育纠纷解决机制重要组成部分的中国特色体育仲裁制度提供了法律依据,应尽快成立独立的体育仲裁机

构,使得职业体育纠纷解决机制的协会内部仲裁与外部体育仲裁相衔接,从而公正公平地解决纠纷,保障俱乐部和从业者的合法利益。

4.5.3 严格依法监管,杜绝野蛮生长

职业体育俱乐部的自律不能处于无政府和野蛮生长状态。要充分考虑体育产业的特点,建立、健全和实施更加严格的标准善治制度和调控机制。对由法律规制的、需要国家强制力规范的行为,如体育暴力、虐待青少年运动员、体育赌博、体育腐败等,应当坚持以司法治理为主。以法律的形式对体育领域中出现的与薪酬无关的虚假合同等问题加以规范^[46],体育组织应予以协助。而体育伦理、体育联赛准入、体育竞争、体育项目发展等,应交给体育组织或市场,政府则提供资金支持和政策引导。

4.5.4 实现综合监管,系统防范风险

明确职业体育俱乐部系统性风险防范的责任主体,实现由体育部门一方单一监管向多方协调监管的转变。在政府监管方面,成立职业体育俱乐部监管委员会,成员由国家体育总局、单项运动协会、财政部、发改委、公安部等相关监管机构组成,负责职业体育俱乐部宏观监管相关政策协调、信息共享和行动统一协调,实现监管方由体育行业一方监管向多部门协调监管的转变。运用公共权力制定、规则标准约束和控制职业体育赛事运行或其他主体,维护公平竞争环境。协会层面的监管应从具体的联赛运营中抽离出来,完善和执行各项规则,协调各方利益冲突,建立严格的处罚和问责机制。市场层面的监管主要由赞助商、粉丝、媒体等实现。

4.5.5 完善信用机制,惩罚失信行为

职业体育联盟和行业协会应与相关机构合作,充分利用信用体系建设和黑名单制度,将职业体育俱乐部的虚假比赛、虚假合同、赌博、贿赂、威胁、暴力、拖欠工资、信息欺诈、年龄资格欺诈、商业纠纷、管理不善、兴奋剂等行为纳入征信体系,更好地对职业体育从业者进行监督,对“黑名单”中的人员进行限制和处罚。

4.5.6 推进信息公开,接受社会监督

明确单项体育协会信息公开义务,有针对性地制定职业体育薪酬信息披露^[47]等方面的制度政策,引导协会充分利用其在行业中的优势,对职业体育俱乐部情况进行系统的统计、分析和预测,并

以月报、季报、年报、信息刊物、网站等渠道进行信息披露,将其信息公开义务与信息服务功能有机融合^[48],在实现对职业体育俱乐部监督的同时能够更好地提供服务。

4.5.7 加强安全管理,控制观众暴力

应加强行业协会和国家立法,以加强现场安全控制。第一,增加实施暴力的难度。利用各种技术手段增加实施暴力的障碍,使行为人能够在障碍前退缩,从而放弃其预谋行为,或者传递阻碍暴力实施的信息,使身临其境的行为人不能有犯罪意图,从而减少意外的暴力行为。第二,暴力发生后及时控制与善后。在观众暴力发生后及时“扑灭”险情,将观众暴力控制在一定范围内。建立完善的安保措施和控制体系,包括体育场评估、检票、入场、警察控制室、体育流氓档案、体育场结构、消防等,制定相应的法律法规予以保障,加强各部门与警方协调管理。

4.6 完善体系,标配人员,强化人才培养

4.6.1 完善培养体系,注重梯队建设

建立校园、专业、职业、社会四位一体的职业运动员人才培养体系,完善俱乐部的星探与青训体系的构建,设计实施符合中国国情的职业运动员青训发展体系和路径,加大培养力度,完善选用机制,为俱乐部发掘与培养优秀运动员提供有效支撑与保障。国家项目协会完善项目的青少年训练指导大纲,制定青训中心的软硬件标准,鼓励经济发达、项目基础好的地方建立青训中心,支持地方项目协会大力开展青训,为各地建设青训中心提供指导性意见和政策支持。职业俱乐部按照联赛规定设置预备队和青少年梯队,代表俱乐部参加各级官方赛事。鼓励职业俱乐部、企业和其他社会力量与国外俱乐部合作设立国际青训基地,选派职业运动员、青少年运动员、俱乐部各级梯队到职业体育发达国家接受培训,参加国外高水平职业联赛。鼓励各地举办各类高水平国际青少年体育赛事,促进国际交流。探索建立文化教育 with 运动员培养紧密融合的新型运动学校。

4.6.2 依标配备人员,严格岗位资质

职业体育俱乐部须依标配备教练员和管理人员,配备职业的管理团队,保证负责指导训练的教练员具备相关的资质。教练团队可设置主教练、助理教练、体能教练、科研教练、理疗康复师、青训主管

等,按照联赛要求选聘持有相应岗位证书或者执教资格证书人员,负责制定和执行俱乐部的训练参赛计划。管理团队可设置负责日常运营事务的总经理及若干名高级管理人员、法务主管、财务主管、安保主任、媒体官员、商务官、球迷事务主管、医疗主管和队医、理疗师等。上述人员的任职资格必须符合相关法律法规,拥有规定的从业经验,具备概念化能力、人际交往能力、运动知识与技能、政策管理能力,按要求参加并通过国家协会组织的针对性培训课程。

4.6.3 利用科技赋能,改善保障条件

加强智能化运动场建设力度,充分利用技术手段,改善俱乐部训练、比赛场地的条件,增加视频拍摄设备,引入可穿戴设备及分析软件,对训练与比赛进行科学及时的分析,为教练团队提供参考依据,提高训练的科学性与针对性。改善俱乐部训练的保障体系,通过组建专业团队,运用高科技的装备,全方位提升运动员体能、营养、恢复、康复等方面的水平。

4.6.4 依法保障待遇,解决后顾之忧

通过规范的劳动合同依法保障教练员、运动员的地位和待遇。包括严禁拖欠薪资,提供安全舒适的训练比赛环境,训练基地应建有职业队伍生活、训练、学习的必需设施,做好运动员伤病保障、职业技能培训、退役安排以及职业转型等工作,保障客队人员的人身财产安全和休息条件。统筹市场机制和政策引导,为运动员再就业、再发展搭建平台。在社区和企业层面,鼓励社区、企业等设立相应岗位,聘请退役运动员、教练员从事社会体育指导工作。在校园层面,建议通过特聘教师、购买服务等方式,聘请退役运动员、教练员参与校园体育工作。通过职业技能培训和与创业相关的培训,支持退役运动员、教练员从事相关工作。

4.6.5 注重训管结合,提升竞技水平

完善俱乐部经营管理团队与训练竞赛团队的密切配合机制,全面保障队员的注册管理与大数据分析工作,提升俱乐部队伍的竞技水平。对于俱乐部队伍人员的去留、租借等情况,训练竞赛团队与经营管理团队共同协商,在保障俱乐部利益最大化的同时,促进球队内部形成合理的竞争机制。经营管理团队充分利用训练竞赛团队的成绩,扩大俱乐部的

社会影响力,推进衍生产品的开发。

5 小结

职业体育俱乐部的规范发展,一方面,需要优化职业体育俱乐部发展的法制环境、治理体系、体育环境、社会文化氛围,推进制度体系建设;另一方面,需要明确职业体育俱乐部的核心目标定位和可持续发展方向,打造俱乐部的核心竞争力,引导资本有序合理进入职业体育俱乐部,杜绝资本无序扩张,引导职业体育俱乐部平衡好多重制度逻辑,提升俱乐部的组织治理水平。研究对我国职业体育俱乐部规范发展提出的意见建议,还需要后续研究进一步跟踪政策建议的落实,深度剖析政策实施障碍的原因,不断创新政策工具。

参考文献:

- [1] 鲍明晓.职业体育是体育强国的核心竞争力[J].南京体育学院学报(社会科学版),2011,25(5): 4-6.
- [2] 新华网.(受权发布)中华人民共和国体育法[EB/OL].(2022-06-24)[2022-07-28].http://www.news.cn/politics/2022-06/24/c_1128774707.htm.
- [3] 央广网.习近平:奋力谱写新时代湖北发展新篇章[EB/OL].(2018-04-29)[2022-07-28].http://news.cnr.cn/native/gd/20180429/t20180429_524216305.shtml.
- [4] DIMITROPOULOS P E, TSAGKANOS A. Financial performance and corporate governance in the European football industry[J]. International Journal of Sport Finance, 2012, 7(4): 280.
- [5] GARCI A B. UEFA and the European Union, from Confrontation to Co-Operation? [J]. Journal of Contemporary European Research, 2007, 3(3): 202-223.
- [6] 杨国庆,陶新,马兆森,赵丽.江苏职业体育俱乐部治理现状与优化策略研究[J].体育与科学,2017,38(6): 36-41.
- [7] 体坛新声代.专访前深足老总李小刚:写一本对得起足球、佳兆业和自己的书[EB/OL].(2020-10-20)[2022-07-28].<https://weibo.com/ttarticle/p/show?id=2309404562216136343726>.
- [8] 体育无极限.新华社许基仁:足球产业薄弱根源是教育与文化缺失[EB/OL].(2021-05-26)[2022-07-28].https://www.sohu.com/a/468692668_121124675.
- [9] 刘传海,李向前,陈富成.CBA男子篮球俱乐部职业化进程中的主要问题与发展对策[J].首都体育学院学报,2019,31(2): 139-143.
- [10] 郑芳,田世昌.试论我国职业足球俱乐部的制度安排[J].浙江体育科学,2003(5): 14-16.
- [11] 张东炜,侯斌.我国职业体育俱乐部多元化融资方式探究——基于国内外职业体育俱乐部融资现状[J].当代经济,2012(4): 46-47.
- [12] NWOKAH N G, AHIAUZU A I. Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria[J]. Journal of Management Development, 2008, 27(8): 858-878.
- [13] XU J. Colour in urban places: A case study of Leicester City Football Club blue[J]. Color Res Appl, 2019, 44: 613-621.
- [14] 乔泽波.找准自我发展定位——我国职业体育俱乐部社会责任的缺失与实现途径[J].体育科技,2020,41(3): 46+48.
- [15] 张森,孟宇.职业体育俱乐部履行企业社会责任的缺失原因与路径选择[J].哈尔滨体育学院学报,2021,39(2): 11-17.
- [16] 王峰.“四位一体”理论下职业体育俱乐部企业社会责任研究述评与展望[J].体育成人教育学报,2021,37(1): 28-34.
- [17] 马德兴.中国职业足球的公益性与社会责任[EB/OL].(2021-03-26)[2022-07-28].<https://mp.weixin.qq.com/s/Y-9ZtXKWc-vBqqsqxLhdEw>.
- [18] 中国足球协会.关于印发《中国足球协会职业俱乐部准入规程(2018版)》的通知[EB/OL].(2017-12-12)[2022-07-28].<http://www.thecfa.cn/thecfa/upload/20190114/20190114164512787.pdf>.
- [19] 张忠,颜忠杰.中外职业足球俱乐部后备人才培养机制比较[J].体育学刊,2009,16(2): 95-98.
- [20] 喻和文,刘东锋,谢松林.职业足球俱乐部青训与校园足球合作探析[J].体育文化导刊,2019(2): 22-27.
- [21] 陈洪.国家体育治理体系和治理能力现代化探析[J].北京体育大学学报,2014(12): 7-12.
- [22] 钟秉枢.由管到治,合力振兴“三大球”[J].青少年体育,2015(1): 14-18.
- [23] 杨桦.中国体育治理体系和治理能力现代化的概念体系[J].北京体育大学学报,2015(8): 1-6.
- [24] IOC. Resolutions on the second seminar on the autonomy of the Olympic and sports movement[EB/OL].(2014-11-18)[2022-07-28].https://stillmed.olympic.org/AssetsDocs/importednews/documents/en_report_1294.pdf.
- [25] THORNTON P H, OCASIO W, LOUNSBURY M. The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process[M]. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- [26] OLIVER B. Sports business and multisided markets: towards a new analytical framework? [J]. Sport, Business and Management: An International Journal, 2011, 1(2): 124-137.
- [27] ZHENG J X, MASON D S. Brand platform in the professional sport industry: Sustaining growth through innovation[M]. Switzerland: Palgrave Pivot, 2018.
- [28] WORATSCHEK H, HORBEL C, POPP B. The sport value framework—A new fundamental logic for analyses in sport management[J]. European Sport Management Quarterly, 2014, 14(1): 6-24.
- [29] 黄海燕,曲怡.我国体育产权的交易方式及发展趋势[J].上海体育学院学报,2006,30(2): 21-24.

- [30] JENSEN M C, MECKLING W H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure[M]. Springer Netherlands, 1979.
- [31] 姜熙.《体育法》修改中增加体育产业章节的研究[J].北京体育大学学报,2016,39(4): 14-20.
- [32] 果佳,王海玥.社会投资回报:一种社会影响力评估的工具[J].中国行政管理,2016(6): 71-75.
- [33] 喻和文,刘东锋,薛浩.经济效益还是正外部性效益?美国地方政府补贴职业体育俱乐部的理由及启示[J].上海体育学院学报,2020,44(11): 66-75.
- [34] 钟秉枢,郑晓鸿,陈文倩,等.中国职业足球实现俱乐部地域化及名称非企业化的理论与政策研究[J].首都体育学院学报,2017,29(5): 388-392.
- [35] 刘福祥.中国职业足球俱乐部财务风险及其防范[J].体育学刊,2018,25(5): 77-80.
- [36] 刘龙.职业体育俱乐部的融资结构分析[J].经济研究导刊,2017,324(10): 96-98.
- [37] 广州日报.“中超之父”郎效农:足协不应干预引援! [EB/OL]. (2019-12-15) [2022-07-28]. https://mp.weixin.qq.com/s/F7Ep30bUVhsbi_U7ksrxcQ.
- [38] 张红华,郑鹭宾,缪志伟.论“阴阳合同”的法律效力——以王栋合同门事件为例[J].武汉体育学院学报,2010,44(2): 42-44.
- [39] 徐伟康,田思源.我国职业体育“限薪令”的法律困境及优化路径[J].体育学研究,2020,34(1): 69-76.
- [40] 金燕华,陈冬至.我国行业协会信息公开制度探讨[J].中国行政管理,2008(7): 100-102.

作者贡献声明:

钟秉枢:提出研究问题,设计课题框架,论文统稿;
韩勇,邢晓燕,梁栋,李久全,马均骅,王博,石伟东,王永康:参与项目研究过程,搜集和分析文献资料,撰写课题相关章节。

Standardized Development of Professional Sports Clubs in China in the New Development Stage

ZHONG Bingshu¹, HAN Yong¹, XING Xiaoyan¹, LIANG Dong², LI Jiuquan³, MA Junhua⁴, WANG Bo¹,
SHI Weidong¹, WANG Yongkang⁵

(1. Capital University of Physical Education and Sports, Beijing 100191, China; 2. Beijing Sport University Chinese Football Academy, Beijing 100084, China; 3. Chinese Football Association, Beijing 100061, China; 4. Beijing College of Sports, Beijing 100075, China; 5. School of Physical Education and Sports Science, Fujian Normal University, Fuzhou 350117, China)

Abstract: In accordance with our “Sports Law” that was revised and passed in 2022, professional sports clubs should improve their internal governance mechanism, improve their corporate governance structure, and play a full role as market players. This research is based on the analyses of domestic and foreign professional sports club research literature and the review of standardized development policies of professional sports clubs in China. The analytical framework of this study is structured from management to governance, from autonomy to good governance, from market logic to community logic, and from centralization to decentralization. With a focus on the problems of standardized development of professional sports clubs in China, the present study proposes the following strategies and suggestions consisting of 29 measures in six aspects which include promoting and standardizing the development of professional sports clubs in China, following the principles of club standardized development, optimizing organizational governance, improving business management, strengthening cultural construction, improving supervision mechanism, and enhancing personnel training.

Key word: professional sports clubs; standardized development; new development stage; high quality development; sports talents