

欧洲会员制足球俱乐部对中国职业足球俱乐部发展的启示

李延军

(菏泽学院 体育与健康学院)

摘要: 本文对欧洲会员制足球俱乐部运营模式进行了总结归纳, 重点对西班牙会员制和德国足球会员制进行了研究。对中国职业足球联赛开展会员制运营模式展开可行性分析, 最后得出结论在现阶段的中国足球市场上不宜大规模的开展会员制足球运营模式, 可根据实际情况, 对部分有球迷基础, 又没有稳定资金投入, 或者说有良好的营收现状的球队进行试点尝试, 待足球市场趋于合理, 才可进行进一步推广。

关键词: 会员制足球俱乐部; 中国职业足球联赛; 启示

The Enlightenment of European membership Football clubs to the development of Chinese professional football clubs

LI YANJUN

(College of Physical Education and Health, Heze University)

Abstract: This paper summarizes the operation mode of European membership football clubs, and focuses on the study of Spanish and German membership football clubs. The feasibility analysis of China's professional football League to carry out membership operation mode, finally concluded that it is not suitable to carry out large-scale membership football operation mode in the current Chinese football market. According to the actual situation, pilot trials can be conducted for some teams with a fan base, no stable capital investment, or good revenue status, until the football market becomes reasonable. Before it can be further promoted.

Key words: membership football club; Chinese Professional Football League; enlightenment

前言: 欧洲足球, 作为世界足球的中心。其在俱乐部发展方面, 有很多成熟, 并且取得成功的俱乐部经营模式。其主要包括, 上市股份制, 私人或企业控制、会员制等^[1]。我国, 在俱乐部经营模式方面, 仍旧维持在“企业足球”的传统模式上, 这种模式为企业控股制, 这在一定程度上保障了俱乐部资金的来源, 但其过分依赖于, 球队母公司的输血能力。使俱乐部受母公司的效益影响很大, 在可持续发展, 和抗风险能力方面, 存在着许多的不足。投资方持续、巨大的脱离市场价值的投入, 营收和投入的不成正比, 再加上房地产公司大环境的“衰落”, 更有甚者, 部分球队母公司, 将自己的公司债务转移到俱乐部身上, 使其成为了“金钱游戏”的牺牲品, 无不体现了企业控股制的弊端和风险。国家体育总局, 《关于开展全国足球发展重点城市建设工作的指导意见》中指出试点探索俱乐部会员制、基金投资等多种形式的股权多元化模式。鼓励俱乐部发展个人会员和团体会员, 加快培育稳定的球迷群体和城市足球文化。积极创造条件, 推动实现俱乐部的地域化、股权的多元化和名称的非企业化, 使俱乐部更好地成为城市精神的载体和城市文化的名片。会员制足球俱乐部, 在中国职业联赛的道路上, 有了相应的官方文件的指导, 开启了“探索”之路。

1、什么是会员制足球俱乐部

会员制足球俱乐部是指一种以会员制度为基础的俱乐部运营模式, 会员, 通过支付一定比例的会费, 换取俱乐部诸如季票、礼

品、活动参与权、以及优先购票权、选举权、俱乐部重大事项表决权等权利。其最大的特点之一就是非营利性, 因此国外的俱乐部在税收方面也享有一定的优惠政策。球队的所有者属于会员, 不属于股东, 会员不享受利润的分红, 官方也不允许会员制俱乐部的盈余过高, 所以盈余可以继续投入到俱乐部的运营当中。俱乐部管理者对会员负责, 会员更倾向于自己的球队取得相应的成绩, 管理者也可以将更多的资金和精力投入到球队建设本身。从而减少比如说像曼联(上市股份制), 为了追求利益而过分商业化, 以及球队老板将俱乐部当成自己的“提款机”等现象。

欧洲最早的俱乐部, 都是采用会员制来运营的, 那时候的俱乐部更像是一群足球爱好者, 在工作之余凑在一起踢球的组织, 球队依靠的是会员会费来维持日常的支出。但是随着足球职业化和商业化的推进, 许多俱乐部逐渐承担不起, 日益增长的开销。在职业联赛建立的同时, 绝大多数欧洲俱乐部, 都将俱乐部改组为股份制, 从而获取更多的运营资金。不过, 各国的情况还是存在一定的差异的, 例如在西班牙和德国, 会员制还是得到了一定程度的保留。

2、西班牙会员制足球俱乐部

最早, 西班牙的足球俱乐部通常是以会员制为基础的。随着职业化的发展, 高额的运营成本使许多俱乐部入不敷出。在这段时期俱乐部经常举债经营, 最终导致一半以上的俱乐部走向了破产的边缘, 政府面对这个局面进行了一次改革, 使会员制职业足球俱乐部,

改组成了有限责任公司制,俱乐部出售股份进行融资,所欠下的债务政府一次性代为付清,再分期12年由俱乐部偿还给政府。以1992年6月30日为限,到期未完成者强行解散或者降入丙级。这改变了西班牙足球的历史。此外皇家马德里、巴塞罗那、毕尔巴鄂竞技以及奥萨苏纳四家俱乐部由于之前运营状况相对良好以及政治因素上的考量,没有被强制执行,一直保留了会员制,并保持了到现在。在四家之中,皇马与巴萨一直是欧洲足坛巨无霸的存在,凭借着强大的竞技能力,以及随之而来的商业营收能力,即使有着较高的债务但同时保持着全世界最顶级的收入水平。而毕尔巴鄂和奥萨苏纳则是由于经营方针合理精打细算,俱乐部所欠债务较少,再加上独特的民族号召力并没有达到会造成破产的危险水平。需要强调的是,即使像皇马和巴萨这样的俱乐部是会员制性质的,但他的主要经济来源,并不是来自于会员的会费,还是仰仗其较好的市场开发能力,以疫情前的2017-2018赛季皇马俱乐部收入为例,见表1

表 1: 2017-2018 赛季皇家马德里收入明细					
收入名称	市场开发 营销	转播 权 收入	会费和门票收 入	比赛 收入	其他
数值 (亿欧元)	2.952	1.784	1.742	1.00 2	0.01 9

可以看出会员制足球俱乐部不仅是依靠会费收入来运营的,还得益于强大的市场开发能力,这一点也正是中国职业足球俱乐部所欠缺的,所以作者认为传统的会员制足球俱乐部在现阶段的中国职业赛场是行不通的。虽然中国的俱乐部营收能力不强,但是运营成本却是非常的高,在这样一个畸形足球市场上,会员制足球俱乐部的模式并不足以弥补俱乐部运营上的巨大亏空。会员制的实行,得看重俱乐部的市场开发能力,比较适合像陕西队、广州队等,具有庞大的球迷基础,又缺少稳定资金投入的俱乐部。

3、德国会员制足球俱乐部

德国会员制的发展同西班牙足球一样,在职业足球高速发展的过程中,遇到了瓶颈。1998年,德国足协宣布,将德甲和德乙的球队改制成股份有限公司。俱乐部仍保持会员制体系,但下属的球队改制成股份制。俱乐部在一定条件限制下,将球队的股权转让给其他投资个人或企业。这个一定条件限制下就是德国足球,大名鼎鼎的“50+1”条款了,“50+1”并不是控股股权的50+1,而是指表决权。一个企业或个人持有球队再多的股份,球队的表决权也属于俱乐部,从而使得俱乐部会员可以始终控制球队。“50+1”政策需要辩证的看待,一方面他保证了俱乐部的稳定发展,这一政策避免出现球队老板为了追求短期的利益,花大手笔买卖球员,不会因为俱乐部投资人撤资而导致俱乐部“崩溃”的局面,保证了球队的财政稳定,健康运营,同时,还能保证本土球员的健康发展,避免像英超一样涌入大量外援,挤压本土球员的发展。也会让俱乐部将重点放到自身球队青训建设,使俱乐部乃至整个国家的足球都能健康长久的发展。此外球迷拥有球队的话语权,德甲球票价格相对便宜,上座率很高。另一方面缺点也是明显的,投资人对球队进行投资却得不到俱乐部的话语权,会降低投资者的热情,导致德国联赛的俱乐部很难吸引到较大的投资,固有格局难以被打破,除了拜仁外,其他球队的财力较难留住人才,球星外流情况较普遍,这也导致了

一家独大,联赛竞争力减弱,联赛看点、“卖点”进一步减弱。如何平衡“50+1”带来的利弊,是德国足球管理者需要思考的现实问题。

4、欧洲会员制运营模式对中国职业足球发展的启示。

对于现阶段的中国职业足球联赛来说,稳定和可持续发展才是主题。引入,会员制运营模式,能够减少球队因老板个人喜好的影响,也可避免俱乐部老板将球队当成“提款机”过度的商业化,而不专注于足球竞技本身。俱乐部的会员,与俱乐部的联系更密切,有助于球迷文化的建设。会员制足球俱乐部的非盈利性使得俱乐部可以将更多的资金投入于球员的培养和人才的培养,对于缺少稳定发展的中国足球来说,这未尝不是一条可探索之路。然而另一方面,中国的职业足球俱乐部,高额的运营成本,低回报率的事实,是限制会员制足球俱乐部在中国发展的现实问题。此外职业俱乐部是市场经济的产物,而市场经济的实质是法制经济。[3]我国目前对于在会员制足球模式,和“非法集资”的界定,等问题上还需要明确的法律条款来指导和规范。

总的来说会员制足球俱乐部需要俱乐部有一定的球迷基础,并具有将球迷市场变现的能力。像皇马、巴萨等俱乐部在世界上有数亿的球迷,都有10万以上的会员集体,在如此庞大的球迷团体和会员数量上,结合其自身强大的创收能力,开展会员制足球模式是很合理的。此外像毕尔巴鄂竞技足球俱乐部,有着独特的历史背景和民族特色俱乐部,球迷对于球队的忠诚度和归属感更高,尽管没有巴萨和皇马强大的创收能力,但依靠自己的特色也能在西甲赛场,长盛不衰。至于德甲的“50+1”的运营模式,是一个利弊兼具的模式,不可完全照搬复制,如何能够合理的利用好资本,又能够保证联赛长期的运营健康、稳定,是需要进一步探讨的话题。

总结

中国职业足球联赛,尤其是顶级联赛,在现阶段不宜大规模的开展会员制运营模式,这是与市场现状决定的,中国俱乐部的营收能力较弱,然而运营成本偏高,传统的会员制模式,不足以应对俱乐部的日常开销。然而在中超限薪令出台以后,俱乐部开销成本在降低,如果在营收能力方面能得到提升,能达到初步的收支平衡,则会员制运营模式才具有可行性。虽然不宜大规模的开展会员制足球模式,但作者认为可在个别地区进行试点开展,比如说球迷基础雄厚,球市较好的地区,像陕西、重庆、四川、大连、广州等,尤其是陕西、重庆和广州,球队处于低级别联赛,又没有持续稳定的外部投资,像延边、梅州、大连、新疆...这种有良好的足球基础,又形成一定足球文化的城市 and 地区,亦可尝试开展会员制运营模式。会员制和股份制,没有说孰好孰坏之说,各有优劣。会员制足球运营模式,不可“一刀切”上马,其可作为一条道路来进行探索和尝试。无论采取什么样的运营模式,尊重足球发展的规律,将联赛做强,努力使俱乐部实现收支平衡,能够可持续稳定的发展,才是中国足球应该做的事情。

参考文献:

- [1]杜丛新,钟进,贾华,等.欧洲职业足球俱乐部所有权特征研究[J].武汉体育学院学报,2018,52(01):24-29.
- [2]张萍,胡庆.中超俱乐部引入会员制治理结构的可行性分析[J].四川体育科学,2022,41(05):20-24+43
- [3]梁益军.我国职业足球俱乐部股份制改革存在问题分析[J].体育与科学,2010,31(01):12-15.