

我国竞技体育俱乐部发展现状与对策

苏益华

(湖南师范大学 体育学院, 湖南 长沙 410012)

摘 要:我国竞技体育走职业化道路虽已取得了长足的进步,但还存在不少影响深入发展的问题:经营管理观念落后、产权关系不明、分配机制不合理、群众消费水平不高、地区经济发展不平衡、新闻媒体配合不力等。解决这些问题的对策与建议有:明晰产权关系、改善管理制度、建立完善俱乐部的法规体系、转变经营观念、提高经营素质、健全完善中介机构和经纪人制度、实行上市融资。

关键词:竞技体育俱乐部;体制改革;体育产业;中国

中图分类号:G80 文献标识码:A 文章编号:1006-7116(2004)03-0114-03

On the status quo of the sports club in China and corresponding countermeasures

SU Yi-hua

(College of Physical Education, Hunan Normal University, Changsha 410012, China)

Abstract: Considerable progress has been achieved in trying to make the sports club professional; nevertheless, there still remain quite a few problems which are hindering its deep and sustaining development. These problems are mainly reflected in the following aspects: backward in management concept, unclear property ownership, unreasonable distribution mechanism, weak consuming power of the mass, imbalanced district economic development, and inadequate cooperation with the news media. In order to provide a proper solution to these problems, this article puts forward the following countermeasures and suggestions, which include clarifying the property ownership, improving the management mechanism, establishing and perfecting the system of regulations of the sports club, transforming management concept, enhancing managers' qualities, perfecting the intermediary institutions and brokers systems and adopting the financing policy.

Key words: sports club; transformation of the system; sports industry; China

1 我国竞技体育俱乐部发展的历史回顾

体育俱乐部是一种社会化的体育组织,是大多数竞技体育发达国家普遍采用的组织形式。职业体育在国外已有悠久的历史,它最早产生于19世纪的欧洲。我国职业体育的发展起步较晚。其发展过程可分为3个阶段:第1阶段为萌芽阶段(1978~1992年初),即三中全会以后,思想得到解放,一些体育经营实体如体育服务公司的成立,以赞助和联办形式资助体育竞赛活动和创办高水平运动队等。第2阶段为起步阶段(1992~1997年),1992年国家体委召开“中山会议”,提出了“面向市场,走向市场,以产业化为方向”的基本思路。期间足、篮、排、乒乓球先后成立了俱乐部,迈出了走职业化道路的第一步。第3阶段为起飞阶段(1997~),体育产业作为国民经济的第三产业和新的增长点,得到了政府和社会的高度重视,期间,体育经营企业数量成倍增长,体育市场规模不断扩大,体育消费持续火爆。

在实施俱乐部之初的一段时间内,各个俱乐部的运作取

得了一定的成效。例如1994年中国足球联赛收入达2007元万人民币,其中太阳神俱乐部收入325万元,盈余217万元。1994年和1995年的甲A联赛中,中国足协采取各种方式共筹集资金1600万元人民币。1998年足球甲A联赛门票收入达1亿元,整个甲级联赛观众580万人次,整个足球市场的经济收入可达7亿元;男篮甲A联赛1998年赛季共进行了172场比赛,观众总人数62万人次,门票收入可达1410万元;排球甲A联赛1998年赛季收入达1200万元。

据白喜林等人的调查研究,1998年国内21家篮球俱乐部有经营活动的11家,占总数52.4%;有10家俱乐部无经营活动,占总数的47.8%。有52.4%的俱乐部经营方式主要是出售门票和广告权,只有9.5%的俱乐部出售电视转播权。

1998年以来,多数竞技体育俱乐部是亏损经营,负债经营,经营效果不佳。由于体育体制改革仍处于初级阶段,我国职业体育俱乐部未完全实行商业化,1998年国内14个足球甲A俱乐部几无盈利。上海申花队是所有俱乐部中经营

状况最好的一家,当年收入4 000万元,也仅维持收支平衡;大连万达队1998年亏损2 000万元以上;武汉红金龙亏损也近2 000万元。我国第一批篮球俱乐部之一的浙江中欣俱乐部的解体,1997~1998赛季排球职业联赛的冷清场面,2000年足球俱乐部龙头老大“万达”淡出足球圈,2001年四川全兴企业退出了足球联赛,都说明了目前我国的竞技体育俱乐部还远不能适应市场经济的运作规律。

2 我国竞技体育俱乐部组织管理的基本形式

我国竞技体育俱乐部的组织管理有两种形式:第一种形式是省市体委(部队)与企业合办,体育局(部队)出教练员、运动员、运动场馆,企业出资金;另一种是企业间联办或独办。

在俱乐部的管理上,实行总经理(或俱乐部董事会)领导下的主教练负责制或总经理负责制。独资俱乐部由企业自己选派俱乐部老总、教练及安排队员一切事情;合办型俱乐部则由双方选派俱乐部老总。在机构设置上,国内多数俱乐部只有办公室、财务部、经营部、竞训部等几个部门,没有一家俱乐部设置了法律部。这说明了多数俱乐部管理层职业化意识不强,法制观念较淡薄,也说明国内俱乐部还缺乏既懂法律又懂经营还懂体育的“通才”。

在俱乐部的资金来源上有4种形式:一是由赞助企业投入;二是由私人(企业)俱乐部负责;三是由体育局和赞助企业共同负责;四是由部队和赞助企业共同负责。

3 我国竞技体育俱乐部发展中存在的主要问题

3.1 俱乐部运行中的内部问题

(1)经营管理观念滞后,没有形成自负盈亏的实体。

由于历史原因,我国竞技体育俱乐部目前仍受计划经济的影响,习惯用行政手段,不习惯以市场手段运行,市场意识、经济意识、企业意识不强,没把俱乐部当作企业运作,存在“等、靠、要”思想,缺乏懂经营、会管理的专业人才。因为俱乐部的主要任务是开发经营,筹集资金,故俱乐部的管理人员必须有较强的经营能力。

国外一些实力强大的俱乐部,都由企业巨头管理操作,如韩国三星、大宇足球俱乐部都是电子、汽车工业的老板,意大利尤文图斯队的老板是拥有菲亚特和比亚齐助动车等工业的阿涅利家族。而国内一些俱乐部许多教练员直接参与经营管理过程,既不懂行,又消耗训练管理的精力。

虽然近年来俱乐部自身经营素质与“造血”功能有所改善,但整体上多数俱乐部经营手段单一,多数俱乐部只能算作一种汲取资金的组合形式,而非独立自主经营的实体,不能自负盈亏。

(2)俱乐部产权关系不明晰。

目前,多数俱乐部所有制度结构和产权关系不清,缺乏必要的契约或法律基础。虽然多数俱乐部在组建之初都有相关的权责协议,但在履行和运作中,由于双方都想拥有更多的占有权、支配权、收益权,就会自觉或不自觉地破坏了原来的协议,使双方利益都难以从法律上得到保障。企业独资

型俱乐部虽无产权关系矛盾,但其机构设置不合理。

(3)俱乐部的利益分配机制不合理。

各个俱乐部是投资的主体,是“大东家”,理应是参与分配的主体。但目前俱乐部所有的赞助基本是由各单项协会支配,俱乐部所得很少,违背“谁投资,谁受益”的市场发展规律。这种计划与市场不分的方式不利于调动各俱乐部自身的发展和建设。

(4)职业俱乐部人力资源管理机制缺乏科学性。

俱乐部的人力资源管理主要是运动员的管理。目前,我国各俱乐部中的运动员仍是“体育部门的人”,他们虽身在俱乐部,但人事关系仍在体育部门,他们“脚踏两只船”,一方面,在俱乐部有高额收入;另一方面,仍享有国家给予的各种福利,可谓“衣食无忧,旱涝保收”。这对运动员、体育部门、俱乐部三者而言都是不利的。对运动员而言,让其养成了不思进取,安图知足的习惯;对体育部门而言,等于给自己增加包袱;对俱乐部而言,是花钱买来了“出工不出力”的人。

3.2 外部环境问题

(1)竞技体育俱乐部发展中消费市场的供求关系失衡。

职业俱乐部要通过市场实现再生产,在某种程度上与国家群众消费水平密切相关,也和一个国家的城市化水平和人们的闲暇有关。据统计,1998年我国人均GDP仅为773美元,城市化水平也仅为29%,居民可支配的余暇时间也不多,这些因素都给竞技体育俱乐部真正参与市场动作、独立经营增加了许多难度。

(2)我国地区经济发展的不平衡。

在我国幅员辽阔的大地上,各地区经济发展很不平衡,特别是沿海开放和西部地区经济差异特别大,沿海和中部省分,中部省分与西部地区,其经济水平状态都呈现出一种落差。在此情况下,实行俱乐部制不可能一步到位,而必须是各地依据实际情况,量力而行,能上则上,不能上则走其它道路。如果不顾实际一哄而上,即使在短期内依靠政府行政干预建立了俱乐部,也难保证其长久的生命力。

(3)俱乐部运作没有形成有效的社会媒体支持体系。

各俱乐部没有意识到新闻媒介的重要作用,致使新闻媒介对俱乐部的宣传力度不够,如在中国三大球的俱乐部联赛中,新闻媒介对足球联赛的宣传力度最大,篮球次之,而对排球的宣传报道就很少。

(4)制度建设滞后。

我国俱乐部制运行过程中产生的诸多问题已经说明制度建设与俱乐部发展的落差,这从闹得沸沸扬扬的“黑哨事件”中已有所体现,种种的违规行为,如兴奋剂、年龄虚报等问题要求相应的法律法规的来规范。这些问题对俱乐部的健康发展是个严重的危害,影响到俱乐部制的发展和实施,也影响到我国体育的可持续健康发展。

(5)体育中介业发育不完善。

与俱乐部制发展联系最紧密、最重要的一个体育行业是体育中介行业,我国这方面与体育发达国家相比还有一定的差距。虽然近几年有了一定的发展,但是还存在着行业培育机制不完善等问题。

4 对策与建议

(1) 转变经营管理观念, 改善管理体制。

我国管理体制受原有计划经济的影响, 体现为行政干预过多。要通过学习引进国外先进的经营管理理念, 优化俱乐部内的管理体制, 这在很大程度上决定着俱乐部的运动比赛成绩及经营水平。对于我国当前职业俱乐部中存在一些问题, 从深化加强俱乐部的管理体制这一个影响发展的主要矛盾入手来解决。只有深化加强俱乐部的内部管理, 狠练“内功”, 才能真正实行政企分开, 才能让俱乐部大胆动作, 放手走由市场主导发展经营的道路。

(2) 理顺产权关系, 建立合理的利益分配机制。

明确界定俱乐部的所有制的构成和产权关系, 建立符合市场分配规律的利益分配格局。这要求体育行政部门的行政管理职能与各俱乐部的国有资产管理职能分开, 不能政企不分, 混为一谈。让各俱乐部的法人财产权和经营管理权统一起来, 让俱乐部真正成为自主经营、自负盈亏的实体与独立法人, 确保投资人利益, 给俱乐部以适当宽松环境, 让俱乐部实施管理自治化。

(3) 建立科学的人力资源管理机制。

借鉴国内外先进的俱乐部人力资源管理经验, 建立人力资源管理策略, 包括运动员、教练员、体育管理人才等都要形成有效的选择、培养、流动、评价等管理策略体系, 充分发挥人力资源的优化配置, 促进各方面人力资源的开发和使用。

(4) 加大与新闻媒体的合作力度。

在俱乐部制的实施过程中应给予媒体更大的发展空间, 使俱乐部和媒体形成互动式发展格局, 加大双方的合作, 利用各种媒体渠道如电视、网络、报刊等手段来扩大俱乐部的影响。

(5) 完善职业体育俱乐部的法规、制度。

当前, 职业俱乐部的建设还处于很不成熟的初级阶段, 从传统的计划经济向市场经济的转轨中, 还存在一些意料不到的, 亟待解决的问题, 特别是国家在对俱乐部的管理上, 还没有相关的法律法规, 还缺乏有力的监管力度和手段。有关部门对俱乐部的性质、动作、管理等方面的认识还不成熟。

建议国家体育总局和各单项体育协会尽早研究制定关于职业俱乐部管理方面的法律法规, 并尽早实施, 严肃查处各职业联赛的“假球”、“黑哨”等违法行为, 加强对球队、运动员、教练员、裁判员的职业道德教育, 让俱乐部的发展走上良性循环的轨道。可喜的是, 有关部门已开始依靠法制手段惩治“假球”、“黑哨”等丑恶现象, 据《中国体育报》2002年3月29日报道: 经国务院批准, 监察部、国家体育总局、中纪委等单位已联合成立了国家体育竞赛监察委员会, 颁布了改组中国足协裁判员委员会, 建立听证会制度, 打击腐败行为, 建立举报箱等 15 项措施。其职责主要是指导和协调全国体育竞赛的监察检查工作, 负责查处体育竞赛中发生的严重问题, 指导体育道德建设工作等。

另外, 在实行俱乐部制上应区别对待, 因地制宜, 不搞“全国一盘棋”。各省市根据自己的实际情况来选择对比赛的组织与运作形式, 不能把实行俱乐部制作为当前竞技体育

改革和发展的“华山一条道”。

(6) 健全完善中介机构和经纪人制度。

体育中介机构和经纪人在俱乐部活动中作用十分重要, 对沟通多方关系、提高交易成功率、创新营销手段、促进市场规划发展起重要作用, 这方面我国尚须健全、完善、发展。在市场经济条件下, 职业联赛的重要特征之一就是中介机构的广泛介入。由于联赛和联赛明星(如 2002 年步步高 DVD 杯全国排球联赛形象代言人陆毅)成为广大商家追寻的最佳广告载体, 于是中介机构通过专业性的经纪活动, 从中撮合、获取佣金, 同时实现自身利益。

另外, 俱乐部和球员通过中介的商务长理活动, 可扩大财源, 增加财富, 降低交易成本与风险。因此, 健全的中介机构和完善的经纪人制度, 是职业联赛生存与发展的重要条件。

(7) 实行上市融资。

当今职业化改革的进程中, 经费不足已成为关系到各俱乐部、各运动项目生存与发展的“瓶颈”, 解决方法就是如何进行卓有成就的“融资”。国外的一些先进足球俱乐部在上市融资方面有丰富的经验。例如英国超级足球俱乐部之一的曼联队, 于 1991 年开始在伦敦股票交易所挂牌上市, 一夜之间资产增值了 100 多倍, 在条件成熟时在证券市场进行上市融资, 可有效地扩大资金来源。

综上所述, 我国竞技体育俱乐部制已取得了长足的进步和一定的发展, 但还存在着一系列的问题, 而且要解决好这些问题, 难度还不小, 需要一个长期的过程, 需要国家、社会、各俱乐部几方面的共同努力。但我们相信, 只要有国家的重视, 有全体体育界人士的积极努力, 我国的体育产业化道路会越来越宽广, 我国的体育事业将更加繁荣发达。

参考文献:

- [1] 梁建平, 李敦杰, 汤悟先. 对我国篮球职业化改革的思考[J]. 北京体育大学学报, 1999, 22(6): 24-27.
- [2] 吴寿章. 我国体育竞赛工作的经验与发展设想[J]. 体育科学, 2000, 20(1): 32-35.
- [3] 白喜林, 苏荣伟, 张勇, 等. 中国职业篮球俱乐部的经营现状与发展对策[J]. 北京体育大学学报, 2000, 23(1): 1-4.
- [4] 孔庆鹏, 殷宝林. “潮头”——关于我国职业体育俱乐部改革的几点认识[J]. 体育与科学, 2002, 23(1): 5-7.
- [5] 张林, 戴健, 陈融. 我国职业体育俱乐部运行机制研究[J]. 体育科学, 2001, 21(4): 11-14.
- [6] 王林, 谭建湘, 邹亮畴, 等. 中外体育俱乐部管理结构、经营方式等的比较[J]. 上海体育学院学报, 1998, 22(4): 21-24.
- [7] 鲍晓明. 体育产业——新的经济增长点[M]. 北京: 人民体育出版社, 2003.

[编辑: 李寿荣]