

你关心的中国足球“焦点难题”，将这样“破门”

谈俱乐部更名，谈职业联盟建设，谈男足世预赛前景……专访中国足协主席陈戌源

新华社记者许仁仁、公兵、肖世尧

一、关于联赛运营

职业联赛需要建立健康、可持续发展的机制

足球发展，联赛为本。近年来，中国职业足球联赛受“金元足球”影响，产生大量“泡沫”。高额支出和微薄收入，使得大量俱乐部难以为继，近两年就有 22 家俱乐部退出或解散。今年 2 月 28 日，中超卫冕冠军江苏苏宁宣布停止运营，更是引起轩然大波，也引发中国足球“凛冬已至”的感慨。

中国足协主席陈戌源日前在接受新华社记者专访时表示，苏宁退出联赛带来的震动很大，中国职业足球联赛亟需建立健康、可持续发展的机制。

俱乐部股权多元化

“如果一个投资人、一家俱乐部，因为经营不善，可以随意进出职业联赛，对整个联赛冲击会很大。这背后就是怎么来建立一个健康、可持续发展的机制。中国足协要思考俱乐部频繁退出背后的原因是什么，解决这些问题的方法在哪里？必须来解决。你不解决，苏宁的事情今年不发生，明年可能也会发生。”陈戌源表示，中国足协正在积极制定相关方案。

在 2015 年颁布的《中国足球改革发展总体方案》(以下简称“《足改方案》”)中，明确提出要“优化俱乐部股权结构。实行政府、企业、个人多元投资……努力打造百年俱乐部”。陈戌源认为，这是维持俱乐部稳定发展的良方，能够有效降低母公司经营风险对俱乐部的影响。

“现在中超、中甲、中乙 58 家俱乐部，大多数股权单一。单一股东有好处，也有弊端。”陈戌源解释说，“单一股东为什么会出问题？说到底我们很多职业俱乐部还没有建立起完善的法人治理结构。”

陈戌源表示，通过股权多元化，可以推动俱乐部完善法人治理结构，建立现代企业制度。“因为你有多元股东，要建立公司化、市场化的法人治理结构，(设立)监事会、董事会，进行重大决策，这是非常重要的。股权多元化也是希望有更多股东参与进来，在俱乐部运行当中，就会有更多社会资源和更多企业主体力量，共同来推进整个俱乐部的发展。”

陈戌源期待，各种社会经济主体，无论是国企还是民企，包括个人，都能够参与到俱乐部股权多元化中来。“足球有市场属性，当然也有社会公益属性。投资俱乐部也是一种社会责任的体现。我在上港时为什么投足球？也是感到这座城市支持了上港的发展，上港在发展中取得了一些经营业绩，也有责任反哺城市。因为城市需要有一个好的体育品牌和足球发展氛围。”

欧洲足坛有不少俱乐部采取会员制发展模式，陈戌源表示中国足协也会进行借鉴，并结合中国的实际，给个人投资、个人会员留一些通道。“中国现在没有会员制。我们应该培养俱乐部长久、忠诚的球迷，然后探索出一个包含个人投资、个人会员的法人治理结构，让他们的意愿也能够反映到俱乐部决策层面上来。”

3 到 5 年实现俱乐部财务平衡

陈戌源坦言，想要实现股权多元化，必须解决股东投资意愿问题。“你不能每年光有投入没有回报，只有做到(财务)平衡，或者将来有盈利了，才会吸引更多投资人参与进来。”

“一定要用 3 到 5 年实现俱乐部财务平衡。”陈戌源说。

2020 年底，中国足协颁布了新的限薪、限投政策，中超俱乐部每年支出不能超过 6 亿元，国内球员年薪不能超过税前 500 万元。据统计，2018 赛季，中超俱乐部的平均支出超过 11 亿元，但平均收入不足 7 亿元。节流，是中国足协为推动俱乐部财务平衡迈出的重要一步。

“有一批大牌球员，可能会因为限薪离开，包括国内一些球员会受到限薪影响，对联赛或多或少有影响，这个要承认。前四轮(中超)比赛，有些比赛我相信很多人是不满意的。应该承认和过往两年比较，(联赛)总体水平至少没提高。但是我觉得这是个过程。这个泡沫你今天不捅破它，明天捅破它的代价会更大。今天捅破它，受了一些阵痛，但是我相信这个过程不会很漫长。尽管总体上(联赛)水平没有提高，也没有出现大幅度下降。我觉得我们的联赛会健康成长起来。”陈戌源说。

节流是明确的，开源也要做文章。《足改方案》中提出要“积极研究推进发行以中国足球职业联赛为竞猜对象的足球彩票”。陈戌源表示，从 2015 年开始各有关部门就对此做了很多研究，并制定了初步方案，目前还有一些细节仍需完善。

“一个是发行彩票过程中怎么来最大限度防止职业联赛出现丑闻，进行风险管控。不要因为联赛出现一些问题而影响整个彩票的发行。第二个是，以职业联赛为竞猜对象的彩票，足球的方方面面应该成为主要受益者之一。取之于



2021 赛季中国足球协会甲级联赛开幕式在武汉五环体育中心体育场举行(4 月 24 日摄)。

新华社记者肖艺九摄

足球彩票，用之于足球发展，这样是比较健康的。”陈戌源说，“我希望能尽快发行出来。这对中国足球将是一个非常好的利好消息。”

名称非企业化是打造百年俱乐部的基础

2020 年底，中国足协公布《关于各级职业联赛实行俱乐部名称非企业化变更的通知》。2021 赛季，各家职业俱乐部均实现名称非企业化。这一政策受到一定争议，有人认为这是发展的必由之路，有人则说推出时机不合适，也有人表示母公司因此失去广告效应，成为压垮俱乐部的“最后一根稻草”。

虽然争议不断，但陈戌源坚信，这是为中国足球打造百年俱乐部所必须经历的阵痛。“把投资人仅有的冠名权利给拿掉了，投资人觉得不太能理解。但是放到整个足球发展大局上去理解，放到下一步加快推进俱乐部股权多元化角度去理解，我觉得推进名称非企业化是完全应该的。”陈戌源说，“股权多元化之后，可以避免俱乐部因为投资人、股东的变动而产生重大的变化，对稳定发展是有益的。”

陈戌源表示，俱乐部名称非企业化在《足改方案》中已经提出，中国足协近年来也一直在推动这项工作。前几年已经跟俱乐部做过很多沟通，也征求过很多意见。“一个城市的足球发展，咱们一直讲百年俱乐部，那必须是非企业化的，是一个城市的符号，是足球的符号，否则怎么叫百年俱乐部？有人觉得现在整个足球产业发展不太好，投资环境不太好，我们临门一脚踢得比较急。我觉得我们没有理由说这项工作(已经)推进了 6 年，(还要)再等 6 年。”

“我不认为这是‘压垮骆驼的最后一根稻草’。”陈戌源说。

二、关于职业联盟建设

职业联盟千呼万唤该出来了

“调整组建职业联赛理事会，建立具有独立社团法人资格的职业联赛理事会。”这是 2015 年颁布的《中国足球改革发展总体方案》(以下简称“《足改方案》”)提出的要求。这里所说的“职业联赛理事会”，即职业联盟(未来成立时采用的名称是“中国职业足球俱乐部联合会”)。成立职业联盟，被认为是推动联赛市场化进程的关键一步。

职业联盟何时成立？中国足协主席陈戌源曾多次回答这一问题，但联盟却迟迟未能挂牌。日前在接受新华社记者专访时，他表示，“职业联盟千呼万唤该出来了。”

陈戌源介绍，2021 赛季各级职业联赛的日常运营工作不再以中国足协为主，而是由职业联盟筹备组为主。职业联盟筹备组为联赛运营做了大量工作，本赛季职业联赛计划打满全部轮次，同时会根据下半年疫情防控情况力争恢复主客场制。

职业联盟从筹备组到正式成立还有多远？陈戌源表示，中国足协正在积极推动相关工作，现在各方认识比较一致，希望能尽快把联盟组建起来。

职业联盟迄今未能成立，陈戌源坦言，是因为联盟的组建曾走过一些弯路。“我到足协之前，就已经在推动这项工作了，我在上港时曾经担任职业联盟筹备组组长。原计划职业联盟的组建仅限于中超，但《足改方案》讲得很明确，中超、中甲、中乙都应该在职业联盟里面，所以后来把方向做了调整，这项工作实际上是从去年开始启动的。这项工作到现在，应该来说也碰到一些困难，如果没有困难的话，去年就应该组建起来了。当然这些困难都在解决当中，我希望越快越好。”

职业联盟一旦成立，和中国足协是否会出现掣肘？陈戌源表示，职业联盟成立不代表中国足协就不管联赛。中国足球发生的任何问题，中

国足协都有责任，关键在于如何去履行责任。

“一定要把事权划分清楚。联盟做什么？足协做什么？执行过程中的议事规则是什么？为什么说联盟组建过程比较长，其中花了很多时间在研究这个问题，必须在成立之前研究清楚，不能不说清楚，然后在运行过程中凭个人好恶和感觉去处理，肯定要出问题。我们必须吸收国外俱乐部、国外足协(的经验)，考虑中国的国情，来解决这个问题。应该来说整个事权关系，现在我们是理得比较清楚的。将来也会公布我们之间的事权关系，避免之后有这个(掣肘)的状况。”陈戌源说。

三、关于男足世预赛前景

对国足晋级世预赛亚洲区 12 强赛有信心

近期，中国男、女足国家队均迎来比赛任务。中国女足在四月中旬的奥预赛附加赛次回合合时苦战淘汰韩国队，晋级东京奥运会。中国男足则将于 5 月 30 日至 6 月 15 日在苏州迎来 2022 年卡塔尔世界杯亚洲区预选赛 40 强赛的剩余四场比赛，分别对阵关岛、马尔代夫、菲律宾和叙利亚队。想要顺利晋级 12 强赛，中国男足需要争取全胜。

在日前接受新华社记者专访时，中国足协主席陈戌源表示，中国男足有能力、有责任打好比赛，自己对中国男足从 40 强赛出线有信心。他同时透露，在中国女足 0：2 落后韩国队时，自己曾鼓励中国女足队员。他非常感谢主教练贾秀全和队员们的付出，以及各方对女足的支持。

中国男足有能力、有责任出线

“我觉得一个是我们有这个能力。第二个从责任上，我们应该担当起责任。第三个从备战角度来讲，我们近一年多都是冲着这个目标在备战。我觉得教练团队也吸取了过往的一些成功经验 and 失败教训。所以我期待，而且有信心，(国足)把马上要举办的 40 强赛打好。”陈戌源说。

2020 年 1 月，李铁出任国足主教练，这位少帅肩负起了带领中国队冲击世界杯的重任。陈戌源表示，李铁是一个非常有责任心，有上进心，也非常有大局意识的教练，他上任以来给国家队带来的变化显著。

“第一，我们的集训增加了理论素养培训。每次集训都会抽出一定时间，把国家队集训的视频、每一场比赛，哪怕是内部教学赛都拿出来做理论培训。告诉队员未来对待每场比赛应该怎么去比。第二个非常大的变化，就是培养队员的正常心态。教练给球员说，我们肯定有能力、有信心。这些信心是通过理论培训，场上训练给队员灌输，我觉得这很重要。还有就是(强化)作风、意志品质，包括请一些心理专家做心理疏导。”陈戌源说，“(球员的)训练作风和强度都不一样了。”

陈戌源介绍，国家队教练团队包括专门的技术人员、营养师、医疗人员和情报分析师。“(备战)不是主教练一个人在工作，是整个中国协和教练团队一起。李铁非常有团队意识，他在吸收整个团队的智慧，不断丰富针对性的技战术演练。为什么说我对 40 强赛有信心，是基于这些新的变化，这些变化对球队战斗力是有提高的。”

提前集训希望得到理解

为备战 40 强赛，中国男足于 5 月 14 日在上海开始集训，中超联赛第五轮的部分比赛因此推迟，这让中国足协受到外界“为国家队牺牲联赛”的批评。

“为什么要提前 5 天集中？不是因为我们惧怕关岛和马尔代夫队。这是因为从李铁

接手国家队以后，(受疫情影响)六、七次集训没有一次国家队(人员)是整齐的。教练团队很多技战术要求，在平时训练当中没有得到完全落实。有必要把主力阵容进一步磨合，而不是在打关岛、马尔代夫这两场比赛时再去磨合。如果我们按照原计划 20 号集中，留给队员的时间是非常有限的。”陈戌源解释道。

陈戌源表示，提前集中也是希望能让国家队队员得到一个调整缓冲的时间。“如果联赛完了马上集中，队员体整上是有困难的。因为联赛已经封闭了一个多月，接下来又是一个多月的封闭。队员的心理、生理肯定会受到影响。提前集中可以让球员先回家体整几天，然后再回来。让队员的整个心理、生理状况更加适应未来半个月的(国家队)比赛。希望大家能够从这个角度去理解。”

此外，陈戌源介绍，中国足协准备了 4 场比赛共 1200 万元的赢球奖金，以激励队员全力争胜，打好 40 强赛。

女足胜利来之不易

在东京奥运会女足亚洲区预选赛附加赛中，中国女足在首回合客场 2：1 获胜的情况下，在次回合主场一度 0：2 落后，濒临淘汰。在现场观战的陈戌源表示，当上半场哨声吹响时，他的“心是有些凉的”。

“比我预想的更加艰巨。我们客场 2：1 赢韩国队，在主场觉得应该是可以比较顺利拿下比赛的。整个上半场，韩国队打出了非常高的水平。我们国家女足队员的心理上还是有一些变化，或者说有一些负担。”陈戌源说。

“这时候我就想到，关键是要把队员的心态调整好，大家要有信心。”陈戌源回忆说，“所以在中场休息的时候，我对姑娘们说，把上半场忘了吧，别想别的了，想我们有能力战胜她们，我们下半场拿回来。大家一定要有一个好的心态。”

“我特别感谢教练团队包括女足队员，在这么大的压力下，我们拼尽全力拿下了比赛。从这个意义上讲，这个故事的曲折性、复杂性更加点缀了成绩的光彩，我觉得非常不容易。比赛肯定有输赢，但中国足球需要这个胜利，女足姑娘也需要这个胜利，感谢方方面面女足的关心。”陈戌源说。

四、关于青训建设

青训是中国足球最重要的根基

足球发展，青训是根。在日前接受新华社记者专访时，中国足协主席陈戌源表示，青训工作既事关当下，又事关未来。青训是中国足球最重要的根基，也是自己最关注的工作之一。

“中国足球 5 年、10 年以后，能不能让老百姓眼前一亮，就看现在青训工作怎么样。要让老百姓看到中国足球的进步和希望，更多的是让老百姓看到青训工作的进步。”陈戌源说，中国足协会从五个方面加强青训工作。

第一，中国足协计划在今年推出全国青少年联赛，建立全国统一的青少年联赛体系。“过去没有(体系)，各管各的，现在要建立统一的(青少年联赛)。我们也欢迎校园足球队入伍参加全国青少年联赛，而且把联赛固化下来，每年举行。”陈戌源说。

第二，中国足协要常态化地设立青少年精英训练营。在全国设立十几个不同年龄段的青少年精英训练营，更好地培养青少年足球人才。

“要常态化固定一批好的教练、好的团队。常态化的固定，而不是像过去一个星期、两个星期训练结束以后，整个训练营就没有了。”陈戌源介绍。

第三，中国足协将加大青少年教练培养力度。陈戌源表示，青少年教练匮乏是青训工

作的一大短板。“人从哪里来？水平怎么提高？包括让青少年教练把国际上一些好的青训方法，运用到青少年人才培养中。我们要把这些问题解决。”

第四，中国足协要坚持走出去、请进来，加强青少年国际交流。“我们要把队员送出去，这是中国足协必须要做的事情。把青少年队员，当然也包括一部分成年队员送出去。我的目标是在今明两年内，应该要有青少年队伍整建制出去，希望有几十个人能够出去。”陈戌源说。

“日本青少年在国外踢球的有上万人，这让我非常震惊。日本是上万人，中国现在几乎没有。那就意味着未来 10 年，我们同日本的足球差距会越来越大。我们必须深刻认识这个问题，有一种非常强烈的紧迫感。”陈戌源表示，中国足协要做好教学和生活的系统性保障工作，解决青少年球员和家长对于留洋的后顾之忧，同时寻求与足球发达国家足协的合作，确保留洋的小球员有球踢。

“今年一定要起步，希望每年都做加法。我也希望社会方方面面共同支持这件事情。中国足协也希望能够得到更多社会力量的支持，来把这件事做好。”陈戌源说。

第五，中国足协要和各相关部门推动足球领域的体教融合工作。2020 年，《关于深化体教融合 促进青少年健康发展的意见》公布，为体教融合工作指明方向。陈戌源表示，足球领域的体教融合工作每年都有进步，但是问题还是不少。“体教融合，关键是打开。足球系统要更好地开放，支持校园足球发展。校园足球发展好了，也是中国足球发展的一个重要组成部分。校园足球也要支持中国足球的职业化化发展。目标都是一致的，就应该进一步把它弄好。现在体教融合的文件是个纲，需要把它进一步具体化，让它落好地。”

陈戌源希望，通过体教融合，能够打通球员在学校系统和职业足球之间的注册渠道，让队员可以自由选择注册在学校或是俱乐部，并实现相互转换，让球员和家长有更多的选择。

“我们一定要花极大的努力，每年必须要有进步。没有好的青训，(中国足球)肯定没有未来。”陈戌源说。

五、关于地方足协改革

中国足协对会员协会支持力度有待加强

2015 年颁布的《中国足球改革发展总体方案》提出，要“健全协会管理体系……地方、行业足球协会参照中国足球协会管理体制调整组建，按照中国足球协会章程以会员名义加入中国足球协会。”新华社记者调研发现，六年来各地方足协改革差异较大，总体进程偏缓。

中国足协主席陈戌源日前在接受新华社记者专访时坦言，地方足协改革总体上并不理想，大部分地方足协并没能实现与地方体育局的脱钩。

“中国足协做了一些工作，但总体上我们做得不够，我们对会员协会的支持力度也不够。”陈戌源说。

陈戌源表示，造成地方足协脱钩举步维艰的主要原因在于地方足协生存能力不足，同时缺乏足够的专业管理人才。一旦与体制脱钩，地方足协很难生存，因此推进改革的动力不足。

为推动地方足协改革，陈戌源介绍，中国足协正在认真制定相关方案。“足球改革，社会各方面包括政府，都应该有责任和义务去推动整个足球事业的发展。第一，政府应该重视地方足协的改革工作，要解决支持的问题，要解决它生存和人才发展的基本问题。”

“第二个问题，中国足协要进一步加强对地方足协的联系。我们现在和地方足协的联系做得远远不够。中国足协的很多赛事应该依托地方足协，但我们没有很好依托。为地方足协培养的足球管理人才，我们做得也不够。我们的会员单位还是非常少。中国足协有一个很大的责任，即团结全国的力量(发展足球)。”陈戌源介绍，中国足协计划吸纳更多地方足协成为中国足协的会员单位，将更多的地方足协团结起来。

此外，陈戌源表示中国足协需要总结推广一些发展较好的地方足协的经验。“成都足协、武汉足协，还有一些地方足协，它们做得非常好。这些成功经验中可复制的，应该复制到各地方足协。这是中国足球发展一个很大的短板，中国足协应该很好地解决这个问题。”

陈戌源表示，各地方足协对于中国足协支持不够的抱怨是对的。“支持，倒不是一定解决多少资金，关键是思路、方法，整合资源、互相联动、信息沟通和政策互动上(的支持)。这个工作中国足协应该更好地担当起来。我希望下一步能够让这个工作有一个很大的改观。”

(参与记者：张悦姗、董意行、郭强、陈地) 新华社北京 5 月 19 日电