中国足球：走基层看基层

1 职业俱乐部股改如何改

新华社记者公兵、许基仁、肖世尧

2020年11月12日，江苏苏宁首次登顶中超，成为中国足球职业化改革以来第九支捧得中超桂冠的俱乐部球队。一时风光无限。

但是，仅仅108天后，这家中超新晋冠军俱乐部却宣布停止所属各球队运营，给中国足球带来了负面影响。

原苏宁俱乐部退出足坛的一个重要因素是母公司资金链出现问题，这种因单一股东发生经营困难而造成俱乐部解散或退出，已成为中国足坛迫切需要解决的问题。

实际上，2015年印发的《中国足球改革发展总体方案》（以下简称“足改方案”）就提出，尝试推进俱乐部股权多元化改革。

新华社记者近期在多省市调研采访，多位受访者表示，推行俱乐部股权多元化改革，会给中国足球发展带来新的希望。但也有一些问题亟待解决，比如如何评估和处理历史债权债务，如何吸引投资人进入，如何保证俱乐部专业化运营并提高决策效率，如何把握国企民企占股比例等。

俱乐部大面积退出或解散原因何在？

2020年和2021年，共有22家职业足球俱乐部退出或解散。如果从1994年中国足球开始职业化改革算起，则有近百家俱乐部退出或解散。出现这种局面的一个重要原因是不少俱乐部股权结构单一，俱乐部生死命脉维系在一家企业身上。记者查看了当前16家中超俱乐部的股权结构，多数结构单一，控股股东持股比例偏高。

具体到原江苏苏宁俱乐部等的退出原因，受访者认为：一是大笔投资没得到市场认可和回报，而持续性投入又拖累母公司；二是受新冠疫情影响，加上目前俱乐部投资者多以房地产为主业，自身盈利能力减弱。

股权多元化改革正当其时

职业俱乐部股权多元化结构并不是什么新鲜事。国外联赛不仅早已有投资者主动进入。但目前俱乐部的“造血”能力仍有待提升，既需要中国足协和拟成立的中国职业足球俱乐部联合会（职业联盟）统筹规划，也需要俱乐部自身改革挖潜，更需要政府部门和社会各界的扶持。

七大问题待解

——政府扮演什么角色？

政府应当扮演何种角色，或许可以从国外联赛中得到借鉴。

韩国K联赛大部分俱乐部是由所在地政府主导和管理的市民球队，如大邱FC、城南FC等，俱乐部最大股东是市体育会（相当于我国的体育局），球队法人通常由所在城市市长兼任，球队运转资金来自市议会的体育预算支出。

日本J联赛俱乐部下属公司股东中出现的“自治体”或具体的县市町等都是当地政府。比如，福冈黄蜂俱乐部的官网头部就有“福冈市”，福冈市政府在俱乐部下属公司占一定股份。浦和红钻有45个股东（43家企业和2家政府部门）。

——国企投资俱乐部该不该鼓励？

国企在投资方面有很多规定，投资足球俱乐部涉及一定风险，比如投资赔钱，算不算国有资产流失？

某中超俱乐部高管认为，国企投资当前不赚钱的俱乐部，肯定需要得到相关主管部门的批准乃至指动。

不过，目前位列中超的山东泰山（原山东鲁能）、上海海港（原上海上港）等俱乐部的股东均属国企，国企在稳定、推进职业联赛过程中做出过很大贡献。不少受访者认为，国企相对社会责任感强、运营稳定，更多国企参与俱乐部股权多元化改革，对职业联赛的稳定发展是有好处的。

——如何保证俱乐部运营专业性？

俱乐部股权多元化改革后，因为股东多了，难免有“人多嘴杂”之嫌，俱乐部运营能否保持专业性成为现实问题。

中国足协主席陈戈源说，俱乐部的职业化管理一定要健全，要以一家股东为主，可以是民企，也可以是国企。重大决策可以通过董事会进行，政府可参与到俱乐部监事会中去。监事会不像董事会那样做重大决策，但可以行使否决权，履行监管责任。

一家北方中超俱乐部建议，俱乐部决策应该以法人治理结构为基础、以俱乐部利益最大化为目标。国企一旦进入这个行业，也要尊重足球规律、尊重市场规律、尊重球迷和文化。

——俱乐部债权债务等历史遗留问题如何解决？

有些俱乐部因为投资人多次变更，存在历史债权债务等问题，或将成为股改的障碍。河南嵩山龙门也有历史债务，胡葆森的解决方式是历史债务由他承担。

——如何进行资产评估？

进行股权多元化改革的第一步就是对俱乐部资产进行评估。

广东省体育局局长王禹平说，俱乐部值多少钱，不是投资人说了算，要有一套科学的评估体系。

这个评估不像经营项目评估，没有一个通行准则和标准。中国足球权威人士认为，原投资人说俱乐部资产升值了，那评估就很难做，新股东是不会承担“升值”部分的，建议以俱乐部初始投资资金作为入股基础。

——国企、民企占比多少？

记者调研发现，各俱乐部对国企、民企股权占比意见不一。

有民企表示，可以让渡股份，但不愿放弃控股权，因为一则俱乐部本身成本控制得不错，二则如果以国内联赛为竞猜对象的足球彩票能开放，将是重大利好，因此不愿放弃控股地位。

也有人建议，在股改初期，国企应当控股，起到俱乐部压舱石作用，民企是有益补充。

——场馆入股是否可行？

“足改方案”中称，“鼓励俱乐部所在地政府以足球场馆等资源投资入股”。场馆入股究竟是否可行，同样有不同声音。

某南方中超俱乐部高管表示，建议足球场馆、训练基地等设施的拥有者也能参股俱乐部，这些设施对俱乐部生存发展太重要了；如能入股俱乐部，让球员、工作人员有家的归属感，才会有长远发展的决心和信心。

也有人认为，让场馆入股的前提是场馆运营盈利，如果不能，只会成为俱乐部的负担。

股改的三种模式

大连市副市长张志宏说，搞足球要有情怀。此外，股权多元化改革要跟中国足球的系统性改革结合起来。

专家介绍了股改的三种模式，一是引入多家股东；二是股权多元化+会员制模式；三是足球基金会模式。在第二种模式中，会员不做重大决策，但有知情权。基金会模式中，不用每家企业每年都投入很多，而且基金会还可以从事足球产业发展，自身也有运作收益。

对于球迷入股或会员制，由于国内尚无成功先例，对如何推行这一制度尚存不同看法。

一家中超俱乐部认为，未来可以搭建一个个人持股平台（投资公司），以公司名义入股。也有观点认为，球迷出资能力相对有限，现阶段还是成为球迷会成员相对现实，未来条件成熟后可以考虑球迷入股。

不过，球迷入股或会员制在国际上并不鲜见，巴塞罗那俱乐部就是有144000名会员的非营利性俱乐部，至于球迷会成员则更多。

河南嵩山龙门俱乐部股改案例剖析

河南嵩山龙门俱乐部在股权多元化改革中已先行一步。原河南建业俱乐部由建业集团绝对控股。按照股改方案，改名后的河南嵩山龙门俱乐部由郑州市国企郑州发展投资集团、洛阳市国企洛阳旅游发展集团和建业集团各占40%、30%和30%的股份。

股权交割完成后，拟由郑发集团向俱乐部委派2名董事，洛阳旅发集团派1名董事，建业集团委派1名董事。这样，俱乐部将由民企控股变为国企控股。

洛阳旅发副总经理丁波说，流程优化将是下一步要做的，还考虑有序拓展1-2家成略合作方，来自相对盈利能力比较强的行业。

郑发集团副总经理张晓说，为组建新俱乐部，郑发集团成立了一个全资子公司——郑州航海体育发展有限公司，计划把航海体育场这个资产装到公司里，进行市场化运作，以解决俱乐部“造血”问题。

河南嵩山龙门俱乐部股份有限公司8月初宣布成立“河南建业体育产业股份有限公司”。该公司作为建业集团下辖业务单元，承担原俱乐部既有债务并开展经营范围内的相关业务活动。

河南嵩山龙门俱乐部的股权多元化改革从顶层设计方面无疑是比较理想的，但也有受访者认为，郑州、洛阳“双主场制”以及两地国企加盟俱乐部创始民企的股权结构是否会造成决策、运营掣肘，尚待观察。

（参与记者：张悦嫱、董意行、蔡拥军、张逸飞、刘金辉、陈地、岳冉冉、王浩明、汪涌、朱翅、张泽伟、王恒志、吴书光、姚友明、郭强）

本版均据新华社北京8月24日电

2 职业联赛如何变得更“职业”

新华社记者肖世尧、许基仁、公兵

从1994年开启职业化改革至今，中国职业足球联赛始终在面对“不够职业”的拷问。新华社记者近日围绕联赛热点问题进行了调研采访，探究中国职业足球联赛到底路在何方。

“股东借债”现象缘何而起？

2020年底，中国足协一纸通知，“俱乐部名称非企业化”改革控开帷幕。俱乐部名称易改，难以改掉的是“企业联赛”的实质。

多位足球界人士表示，很多企业投资俱乐部除了期望广告效应外，同时也是为了从当地政府获得“对价回报”（如商业和土地政策扶持、税收减免等）。一旦母公司无法获得预期回报或经营不善，连年亏损的俱乐部就将成为牺牲品。

过于依赖母公司注资，使得职业联赛出现了“股东借债”的现象——即母公司每年以借款形式将资金注入俱乐部，与俱乐部形成债务关系。据了解，有多家俱乐部都以此模式运营，一旦母公司无法继续注资，俱乐部多则背负数十亿债务。业内人士表示，这是极不健康的运营模式。

股东借债的形成有其特殊原因。多位俱乐部人士介绍，俱乐部是独立的有限责任公司，俱乐部资金来源大部分为母公司税后利润，俱乐部使用资金（如薪酬发放等）时还需纳税，实际上形成重复纳税，以借债形式注资可减少纳税。

中国足协权威人士认为，股东债务已成为未来推进俱乐部股权多元化改革的一大阻碍。“股东债务实际是俱乐部经营亏损，不可能让新股东进来承担。这涉及到资产如何评估的问题，如果一刀切下去企业肯定会有反应，但不切这一刀改革就难以推进。”

原河南建业俱乐部是少数未采取股东借债模式的俱乐部之一。俱乐部董事长代纪玲介绍，由于俱乐部遗留债务问题较少，同时建业集团愿意零作价转让股权并承诺承担历史债务，使得俱乐部能够在今年初顺利引入郑州和洛阳国企注资，率先实现股权多元化，保障俱乐部稳定健康发展。

欠薪问题因何难解？

欠薪问题，一直是困扰中国足球发展的痼疾，也是中国足球“不职业”的具体体现。

为打击欠薪行为，中国足协出台了严厉的“工资奖金确认表”制度。如果俱乐部不能如期提交所有球员、教练员、工作人员签字的“工资奖金确认表”，俱乐部将被取消联赛准入资格，但实施效果还是打了折扣。

有些俱乐部先动说球员签字确认“已领取全额工资”，等准入完成后再来解决球员欠薪问题。

为何会有球员在欠薪的情况下选择“领款”签字？究其根本，是因为球员讨薪的司法救济途径不畅，一旦俱乐部因无法完成准入而解散，球员们损失会更大。

体育法规定：“在竞技体育活动中发生纠纷，由体育仲裁机构负责调解、仲裁。”

代理过多起欠薪官司的京师律师事务所刘正航律师介绍，在实际操作中如果俱乐部解散，不具备法律强制执行效力的中国足协仲裁委员会无法做出有效处罚。球员只能通过劳动仲裁或法院起诉讨薪，但大部分情况下劳动仲裁机构和法院都以“体育法规定由体育仲裁机构调解”为由不予审理。在此情景下，球员欠薪案件往往会陷入“三不管”的境地。

刘正航建议借鉴国际体育仲裁法庭运行机制，尽快成立具有法律强制执行效力的中国体育仲裁法庭。

律衡律师事务所合伙人周明则建议，可通过最高人民法院的典型案例或颁布司法解释，为劳动仲裁机构和人民法院依法处理球员、教练员等欠薪、培训案件提供相应指导依据。不过关于球员、教练员等注册、转会等身份问题属于体育行业自治范畴，司法机关不宜介入。

财务平衡如何实现？

俱乐部过于依赖母公司输血、烧台高筑的背后，折射了职业联赛收支的严重不平衡。据统计，2018赛季，中超俱乐部的平均支出超过11亿元人民币，但平均收入不足7亿元，年平均亏损超4亿元。

中国足协主席陈戈源曾表示，要用3到5年实现财务平衡。“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。”

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。节流是中国足协为推动俱乐部财务平衡迈出的第一步。多位俱乐部投资人对此表示欢迎。

专家建议，在限薪限投令外，更应出台帮助俱乐部降低支出的可持续性政策，而这离不开地方政府对足球事业的扶持。东部某省体育局局长表示，有很多地方政府认为投资俱乐部是花冤枉钱行为，对政府投入、介入足球不理解。

今年初，关于职业足球的“公益属性”一度引发争论。多名足球界人士认为，职业足球和职业联赛有商业属性，但同时也是公共产品，具有公益属性。职业俱乐部更是城市名片，因此不能将职业足球简单理解为市场行为。“如果只是普通公司倒闭，为什么职业俱乐部解散会产生这么大的社会反响？”

即使在高度市场化的欧洲足球联赛，实现盈利的俱乐部也只是少数，政府给予俱乐部资源支持较为常见。西班牙、意大利等国曾为足球制定税收优惠政策。据统计，欧足联54个成员国或地区的673家顶级联赛俱乐部中，有57%的青训基地产权来源于政府，供俱乐部免费或优惠使用。2018年世界杯冠亚军法国和克罗地亚的顶级联赛俱乐部青训资金来源中，分别有10%到33%来自政府投入。

在中国的职业联赛中，多数俱乐部没有属于自己的训练基地。“我们没有基地，青训队伍拦至一线队都在到处流浪。俱乐部即使有钱也很难单凭自己的力量象地建基地，这都需要政府的支持。”某老牌中超俱乐部董事长表示。

据介绍，地方政府可通过以下途径为俱乐部提供扶持，推动俱乐部可持续发展：制定针对性的减税政策和成绩奖励政策；免费或优惠提供场馆和训练基地；安保费由政府购买服务解决，减轻俱乐部负担；提供青训资源支持，解决球员入学学籍问题；出台有针对性的工会经费提缴政策等。

造血能力如何提升？

资深俱乐部管理人士郑明博士表示，职业俱乐部的收入来源主要为“三费两票”，即（电视和新媒体）版权费、广告费、转会费、门票和彩票。提升俱乐部商业开发能力需要时间，转会费受限薪令影响，门票收入在疫情下基本为零，能够在短时间内取得突破的就是版权费和彩票。

出台帮助俱乐部降低支出的可持续性政策，而这离不开地方政府对足球事业的扶持。东部某省体育局局长表示，有很多地方政府认为投资俱乐部是花冤枉钱行为，对政府投入、介入足球不理解。

今年初，关于职业足球的“公益属性”一度引发争论。多名足球界人士认为，职业足球和职业联赛有商业属性，但同时也是公共产品，具有公益属性。职业俱乐部更是城市名片，因此不能将职业足球简单理解为市场行为。“如果只是普通公司倒闭，为什么职业俱乐部解散会产生这么大的社会反响？”

即使在高度市场化的欧洲足球联赛，实现盈利的俱乐部也只是少数，政府给予俱乐部资源支持较为常见。西班牙、意大利等国曾为足球制定税收优惠政策。据统计，欧足联54个成员国或地区的673家顶级联赛俱乐部中，有57%的青训基地产权来源于政府，供俱乐部免费或优惠使用。2018年世界杯冠亚军法国和克罗地亚的顶级联赛俱乐部青训资金来源中，分别有10%到33%来自政府投入。

在中国的职业联赛中，多数俱乐部没有属于自己的训练基地。“我们没有基地，青训队伍拦至一线队都在到处流浪。俱乐部即使有钱也很难单凭自己的力量象地建基地，这都需要政府的支持。”某老牌中超俱乐部董事长表示。

据介绍，地方政府可通过以下途径为俱乐部提供扶持，推动俱乐部可持续发展：制定针对性的减税政策和成绩奖励政策；免费或优惠提供场馆和训练基地；安保费由政府购买服务解决，减轻俱乐部负担；提供青训资源支持，解决球员入学学籍问题；出台有针对性的工会经费提缴政策等。

造血能力如何提升？

资深俱乐部管理人士郑明博士表示，职业俱乐部的收入来源主要为“三费两票”，即（电视和新媒体）版权费、广告费、转会费、门票和彩票。提升俱乐部商业开发能力需要时间，转会费受限薪令影响，门票收入在疫情下基本为零，能够在短时间内取得突破的就是版权费和彩票。

在版权费方面，欧洲职业俱乐部的版权收益约占俱乐部总收入的50%左右，而中超俱乐部2019年疫情前的版权收益不足收入的10%。由于受版权购买者资金困难的影响，中超联赛2021赛季版权收入在3亿元左右，处于近年来的最低点。如何提升联赛观赏性、增加版权收入，是中国职业俱乐部联合会（职业联盟）成立后的一大课题。

此外，“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”，同样受到足球界各方的关注。

上海申花俱乐部董事长吴晓晖说：“欧洲足球联赛版权为什么能卖出好价格，球场观众为什么那么多？我始终认为跟足彩分不开，足彩提高了联赛的版权价值、球场广告收入、门票收入等，是一个连锁反应。”他表示，如果足彩收入能拿出几个百分点分给足球行业，则俱乐部不仅会收支平衡，甚至会有盈利，这将降低俱乐部因资金困难解散或退出的概率。

彩票在日本J联赛的发展史上占据重要位置。2001年，日本开通了“竞猜式彩票”TOTO”，彩票销售额约11%返还体育团体，为俱乐部发展奠定了财政基础。彩票发行也使得J联赛在2001年的上座率提升了51%，极大地推动了日本足球联赛的职业化进程。2013年，日本又推出带有乐透性质的足球彩票“BIG”，成为日本最畅销的公营彩票。

中国足球界权威人士表示，应保证一定额度的公益金返还给职业联赛，才能更好调动各方积极性。

中国足球管深受“假赌黑”的荼毒，发行以中国足球职业联赛为竞猜对象的足球彩票关系重大，有关部门应做好风险研究，确保彩票发行工作健康、可控，同时惠及足球事业发展。

此外，母公司注入优质资产，也是不少受访者提到的改善俱乐部经营状况的有效手段。中甲联赛成都蓉城俱乐部母公司为成都市属国有企业兴城集团，据俱乐部常务副总经理姚夏介绍，在集团协调下，俱乐部入股了兴城集团旗下知砂石开采、二手车拆检等优质资产和项目，将每年获得的分红作为俱乐部收益。此外，兴城集团还积极推动蓉城俱乐部参与足球小镇、运动康养中心建设等体育产业的开发项目，为俱乐部提升造血能力提供助力。

“这一方案在俱乐部成立之初就设计好了。俱乐部不能每年都全部依靠母公司注资，优质资产的收益能够保证俱乐部的基本运营经费，实现可持续发展。”中国足协执委、成都足协主席寒建明说。

何时能实现俱乐部财务平衡？职业联盟筹备组内部人士测算，随着各项成本控制政策的生效和职业联盟成立后市场开发能力提升，各俱乐部将在2027年左右实现财务收支平衡。如果足彩顺利发行并保证一定比例的公益金返还俱乐部，这一目标有望在2024年实现。

职业联盟还缺什么？

成立职业联盟被认为是推动联赛市场化进程的关键一步。“足改方案”中明确设立的职业联盟迟迟未能成立，一直受到舆论的质疑。建业集团董事长胡葆森表示，这一变数对很多投资人的信心造成了影响。

“职业联盟目前还是筹备组的形式，听命于足协，也没有存在感。这种情况下很难把市场的资源和价值发挥出来。职业联盟应该能真正地管理联赛，中国足协才能把精力放到国家队、青训和社会足球上去。”一位职业俱乐部投资人说。

“如果只是管联赛竞技方面的话，不需要职业联盟，只需要一个中国足协的执行局。联盟成立标志着国家给它市场化的一个地位，也是给所有的投资者和潜在投资者的一个定心丸。”

市场化运营的职业联盟能否顺利运转也有待实践检验。一名地方体育局、地方足协负责人表示，职业联盟与地方政府、地方足协的关系还需进一步厘清。

（参与记者：张悦嫱、董意行、蔡拥军、张逸飞、刘金辉、陈地、岳冉冉、王浩明、汪涌、朱翅、张泽伟、王恒志、吴书光、姚友明、郭强）

3 “留洋”青训如何解痛点

新华社记者董意行、王恒志、肖世尧

1998年7月，杨晨转会德甲球队法兰克福，成为中国球员在欧洲五大联赛“留洋”和进球的第一人。

此后，范志毅、孙继海、马明宇、李玮锋、李铁、邵佳一、郑智等国内优秀球员的身影也先后出现在欧洲五大联赛中，有的还成为主力球员。

而目前的中国国家队中，只有武磊一人“留洋”。在上个赛季中，他代表西乙西班牙人队出场34次，大部分时间只能作为替补出场，仅取得3球2助攻。不过在上半年结束的世界杯亚洲区预选赛四十强赛上，武磊在最后4场比赛中贡献5球2助攻帮助国足杀入十二强赛，得到了外界一致好评，也引发了社会各界重新审视球员“留洋”的重要性。

中国球员“留洋”现状：人丁稀少，与日韩差距在拉大

从“留洋”的数据就能看出，中国与亚洲足球水平名列前茅的日韩之间的差距正在拉大。韩国队目前有多人在欧洲五大联赛效力，日本更有足以组成一支队伍的球员在五大联赛踢球。其中不乏各球队主力球员，如热刺的孙兴民、斯图加特的远藤航等。

中国足协主席陈戈源表示，中国足球需要加快走出去的步伐；“把球员送出去是中国足协必须要做的事情，日本青少年在国外踢球的有上万人，而中国则很少。那就意味着未来10年内，我们同日本的足球差距会越来越大。”

“留洋难”难在哪儿？

记者在调研中了解到，近年来越来越多年轻甚至未成年球员去欧洲、巴西等地深造，中国球员“留洋”呈现低龄化趋势，而这些孩子绝大多数是自费出国。

但另一个现实问题是，由于种种原因，这些孩子基本在国外很难立足，只有极少数球员在成年后能在一些低级别联赛获得出场机会，导致“留洋”逐渐变成“镀金”，“出口转内销”现象十分普遍。

目前“留洋少、留洋难”的原因有很多，包括自身实力不够、国内高薪带来的动力不足、文化语言等隔膜带来的融入难、年轻球员缺乏比赛等问题。

第一，中国青训底子差、根基薄，球员难以凭自身实力在海外立足，“出口转内销”更多的原因还是球员自身能力不足问题。

第二，国内顶级球员仍然存在“留洋”动力不足问题。在限薪令颁布之前，球员们在国内联赛赚钱相对容易。即便目前受到限薪的影响，球员们在国内的收入仍然高于“留洋”收入，这便导致了一些本身具备“留洋”能力的球员失去了在更高平台取得进步的动力。

第三，受文化隔阂、语言障碍和生活习惯不同的影响，很多“留洋”球员难以融入社会大环境和球队小环境，慢慢就被边缘化了。

第四，多位采访对象透露，目前低龄出去“留洋”的孩子遇到的最大问题是普遍缺乏比赛，甚至无球可踢。目前，无论是欧洲还是巴西，因为当地政策限制原因，中国孩子都不能随意参加当地正式比赛，只能跟着练。

“留洋”需整体规划 更重要在于治本

从国足在四十强赛上的表现不难看出，“留洋”独苗武磊的表现仍要明显优于场上的其他球员，“留洋”仍然是稳步提高中国足球水平的重要方式之一，但更重要的是需要进行整体规划，并同时提高国内青训水平，夯实基础，万万不可将“留洋”当作捷径。

陈戈源表示：“中国足协的目标是在今明两年之内，把青少年队伍整建制地送出去。这里面有两个问题要解决，一个是保障，包括教学、生活等等；第二个就是要有球踢，目前我们跟一些发达国家的足协还是保持着非常好的关系，会请他们帮忙联系和支持。”

陈戈源认为，要把青训真正做好，应该上升到国家行为，政府要为整个青训事业担当更多的义务。

对此，天津市体育局局长李克敏建议，由中国足协牵头成立一个青少年足球海外发展基金，并立足2035年建成体育强国目标，制订15年海外人才培养计划，培养1000-2000名高水平人才。同时，恒大足校校长王亚军也建议在国家层面设立青训发展基金，对青训卓有成效的机构和队伍提供一定的资金支持或奖励政策。

青训、校园足球取得阶段性成果

与“留洋”问题众多、现状不乐观的情况相比，国内在青训、校园足球开展方面整体呈向好趋势，已超额完成了到2020年建成两万所足球特色学校的目标任务，踢球的孩子稳步增多，尽管各地足协、足校、俱乐部梯队、特色校的运作模式、培养方式、投入都各有不同，中国特色足球青训体系正在摸索中逐步建立，并取得了阶段性成果。

以恒大足校为例，自2012年成立起，截至目前学生球员已累计入选国少、国青436人次、150多人，向俱乐部输送累计超100人。恒大足校还培养了500多名中方教练员。

记者在采访中了解到，北京市在2019年实现了“八个一体化”的青少年校园足球发展模式，并创建了“5816满天星”青训体系。由体育和教育部门共同布局5个市级、8个大区级、16个行政区和学区级综合配套功能完善的青训中心。同时在2017年率先推出青少年足球俱乐部定级赛，并在2018年率先推出青少年足球俱乐部联赛，2019年的参赛人数达到10782人。

体教融合有待推进 优质资源难以整合

在2020年《关于深化体教融合 促进青少年健康发展的意见》文件公布后，足球领域的体教融合工作有所进展，但尚未取得实质性突破。

在目前教育优先的理念下，很多家长送小孩加入职业梯队的意愿有所减弱。河南建业外国语中学足球队总教练宋琦说：“家长的观念也在转变。如果孩子能踢出来就去职业队，但是一定不能放弃学业，家长更愿意让孩子在学校里面做体育特长生。”小学阶段踢球的孩子很多，初高中阶段就断崖式下滑已成常态。

在这样的大背景下，多地的职业俱乐部和地方足协都在进行体教融合实践，与学校进行深度合作，实践将梯队放进校园以解决家长的后顾之忧。

然而目前由于在赛系、赛制的设置上有不同的看法和设想，教育系统和体育系统只能由两个系统各自办赛，双方的优质资源难以整合，体教融合的实际难度仍很大。

虽然难度大，但足球界主流声音仍认为体教融合是大势所趋。中国足协执委、成都足协主席寒建明表示：“有一些声音说要回去走体校的老路，体校模式并不符合现代球员的成长规律和社会经济的发展需要。一定要坚定信心，继续往下推进体教融合。”

精英青训发展存在诸多痛点

——缺少青训教练员和教练员讲师。据介绍，目前中国足协的注册教练员人数为6万，教练人数尤其是高水平青训教练短缺。

寒建明认为，比起缺乏教练来更严重的是缺乏高水平的教练员讲师。中国足协目前没有一名职业级教练员讲师，而人口只有30多万人的冰岛却有数十名职业级教练员讲师。

——青训补偿难获保障。云南省足协主席常林说：“在参加陕西全运会男足资格赛前，我们发现云南籍03年龄段球员有近百人分散在其他俱乐部和地方队，当云南向他们发出征召函时，大部分人因签了协议，不能代表云南出战。我们在追溯他们信息时，却找不到转会情况，更别提青训补偿了。作为没有职业球队的欠发达地区地方足协，权益该如何保障呢？”

大连市体育局局长温殿斌介绍，由于青训投入金额大、时间长、见效慢，现在很多职业俱乐部都选择花钱从其他地方挖好苗子，但由于缺乏相关的限制政策，被挖角的地方足协或青训机构并没有办法阻止类似的球员流动，其利益和积极性受到挫伤。

（参与记者：许基仁、公兵、张悦嫱、蔡拥军、张逸飞、刘金辉、陈地、岳冉冉、王浩明、汪涌、朱翅、张泽伟、吴书光、姚友明、郭强）

4 地方足协如何才能强起来

新华社记者张悦嫱、公兵、肖世尧

2015年印发的《中国足球改革发展总体方案》（以下简称“足改方案”）中提到，地方足协应与当地体育局“脱钩”，并参照中国足球协会管理体制调整组建，接受中国足球协会行业指导和管理。

足球发达国家都有相对健全的足协体系。中国幅员辽阔，能否建立一个覆盖面广、扎根基层、自主高效的地方足协体系，是能否把“足改方案”落到实处的关键。新华社记者近日围绕地方足协改革问题进行调研。地方足协人士普遍认为，地方足协“脱钩”并不理想，有些地方形式上“脱钩”，但财务、人事、管理等体制机制并未理顺，发展受到制约。

缺钱，如何开源？

采访中，多家地方足协反映“脱钩”后最大的问题就是资金不足，政府购买服务几乎是唯一的收入来源，自身造血能力不强。

很多地方足协反映政府购买服务不包含人力成本。“承接一个项目总得有人来做，人力成本必不可少。但购买服务项目不能列支人力成本。”某市体育局相关负责人表示。

以北京市足协为例，该协会在2017年与体育局脱钩，25名专职工作人员与协会签订工作合同，实际压力很大。

此外，多位地方足协负责人表示，对地方足球改革发展资金保障措施不力，地方财政支持足球发展的很多政策没有兑现。“拿着足协的文件去找财政局，财政局不认”的现象屡屡出现。

记者调研发现，发展较好的地方足协一般都拥有优质资产，包括平台公司、物业或基地等，运营资产的收入能在很大程度上提升足协的造血功能。

按照国有资产管理规定，体育局足管中心的资产无法直接划拨给地方足协，目前多是签订合同采取无偿交予足协使用的管理模式，各地情况差别较大。多地足协表示，希望能出台更明确的“脱钩”后的资产管理办法。

除了配置资产，俱乐部“开源”的方式还包括设立专项基金。陕西省志丹县足协主席丁常保认为，应该设立引导、奖励资金，将表彰奖励向基层倾斜，也能激励他们进一步发展。北京市足协常务副主席兼秘书长刘军建议，发挥国务院足球改革发展部际联席会议制度的统领作用，制定区域性专业资金保障政策；对完全脱钩的城市设立足球发展专项扶持资金。

足改要打通“最后一百米”

一些受访者表示，一些地方政府官员对“足改方案”认识不足，不能对足球改革给予足够支持。广州市足协是全国最早脱钩的地方足协，主席谢志光表示，足协开展工作时也会遇到一些不被承认的情况，比如和某些政府部门对接时，对方会要求我们先找体育局。

“以前我们搞比赛报到公安局，必须通过体育局，现在好了一些，可以直接报了。但是还有一些部门要求必须通过体育局，多了一道流程，时间又长了一些。”据记者了解，这种情况不是个别现象。

大连市足协负责人认为，我国社会治理方面长期以来比较弱，所以地方足协“脱钩”后以社团法人身份开展工作困难重重。

某直辖市足协负责人说：“足改最后100米比最后一公里更重要，不能宏观大刀阔斧，中观四处碰壁，微观寸步难行。”

地方足协改革两极分化

与中国足协本身的改革相比，部分县市级足协的改革更为困难。

郑州市体育局相关负责人表示，市足协换届的时候也按照“足改方案”尝试改革，聘请社会人士担任足协主席，广泛吸纳企业等社会各界热爱足球的人士参与，但实际上市级协会资源还是较少。改革以后，各方面的工作没有完全按照管办分离和与政府“脱钩”模式进行。开展足球青训、校园足球也是政府出面做得更多，足协还没有实现独立运营。

“向下抓足球工作没有抓手”是多位省级足协负责人的共识，其核心原因在于县级足协体系建设不完善。部分经济发达省份的县级足协成立比例都只有60%左右。

即使是已成立的县级足协，也遇到很多发展困难。作为全国青少年校园足球活动试点县的陕西省志丹县，收入基本来自县财政局，以类似政府购买服务的形式获得。由于县里财政紧张，也影响到了对足球的财政支持。

“志丹这里的足球培训很难收费，都是公益的。”县足协副主席姚功辉说。

对地方足协陷入的改革困境，陕西志丹县足协主席丁常保认为，地方足协自身也不应被动地“等靠要”。他认为，地方足协只有自强，才能有立足之地，“我总结了几点，（地方足协应该）认为是对的就去做，坚持自己的想法，先做后看，有为才有位。”

事在人为。同样的环境和条件，有的地方足协就做得风生水起，这与当地政府的重视、地方足协负责人具有开拓意识、市场观念和担当务实的工作作风密不可分。

成都足协在地方足协改革方面一直走在全国前列，是为数不多建立起完备的区县会员体系的足协。中国足协执委、成都市足协主席寒建明曾表示，这得益于发动广大足球爱好者的力量。

成都足协拥有温江基地的使用权，还牵头并联手十大城市足协发起了平台公司，协会工作人员超过150人。

“历届政府、体育局的领导，给了我们一个非常宽松的环境。”寒建明说，“不能因为改革出现困难就走回头路，成都足协就是依靠改革发展起来的，地方足协一定要转变观念，坚定地走市场化发展道路，服务于城市的发展需求。”

福建省南安市足协由民间足球爱好者自发成立，目前拥有9个分会数千名会员，年收入数百万元，成为县级足球协会的标杆。南安足协主席戴宽南表示，南安模式的核心就是在政府引导下，将全市的足球爱好者全部调动起来，参与协会工作，绝大多数人不在足协领工资。

谢志光认为，广州市足协的脱钩是“成功”的。他认为这主要得益于政府的积极扶持，将物业资产和球场的经营权交给足协。市足协每年通过运营资产可获得1800多万元的收入，满足了生存需求。

有了收入，广州足协的教练员收入比在体制内时翻了一番，能留住人。脱钩后足协聘请专业人员来从事教练工作，专业性强。“待遇高了，积极性也高了，工作人员更有担当了。”

省市足协要明确事权边界

中国足协相关人士表示，中国足协将扩招基层足协作为会员单位，建立地方足协体系，培育好地方足球力量。

一些地方足协负责人表示，没有强大的地方足协就没有强大的中国足协，省市足协应支持区县一级的足协做大做强。“如果基层的足协都强大了，我会觉得这是我的荣誉，我会支持他们。如果（区县足协）强大到一定地步，我们更应该反思，为什么人家做得比我还好？”

潍坊市足协秘书长杨俯非常支持增加一些发展比较好的市县级足球协会作为中国足协会员单位。他表示，省市足协工作关联不大，没有工作上的直属关系，只有资源分配权力，以城市为单位更加合理。

寒建明认为，足球是依托城市发展的，“省一级足协是做推广、做规则，市一级足协是要落地做具体工作的。省级（足协）要帮扶、支持，而不是去管市足协。”但也有一些人士认为，做强省一级足协也很有必要。

各地足协人士表示，无论怎样，因地制宜，明确事权边界，相互扶持，是大的发展方向。

（参与记者：许基仁、董意行、蔡拥军、张逸飞、刘金辉、陈地、岳冉冉、王浩明、汪涌、朱翅、张泽伟、王恒志、吴书光、姚友明、郭强）