

# 中国职业足球俱乐部财务风险及其防范

刘福祥

(北京经济管理职业学院 会计学院, 北京 100102)

**摘 要:** 中国职业足球俱乐部财务风险一方面源于外部政治、法律、经济、社会文化和技术等不确定因素的影响, 另一方面是由于职业足球俱乐部股权过分集中、内部控制制度不健全、球员转会和青训政策处理不当以及球队竞技成绩不稳定等原因造成。研究认为: 筹资风险和投资风险是中国职业足球俱乐部最主要的财务风险, 可以通过分散职业足球俱乐部的股权集中度; 建立和完善内部控制制度; 提高应对管理层多变的政策水平; 精心培育足球文化, 提高营收水平和改善营收结构等措施加以防范。

**关 键 词:** 职业体育; 职业足球俱乐部; 财务风险

中图分类号: G80-05 文献标志码: A 文章编号: 1006-7116(2018)05-0077-04

## Financial risks of Chinese professional football clubs and their prevention

LIU Fu-xiang

(School of Accounting, Beijing Institute of Economy and Management, Beijing 100102, China)

**Abstract:** The financial risks of Chinese professional football clubs are, on the one hand, originated from the influence of such uncertain factors as external politics, law, economy, social culture and technology etc, and on the other hand, caused by such reasons as the over shareholding concentration of professional football clubs, imperfect internal control system, mishandling of player transfer and teenager training policies, and unstable team competition performance etc. In the author's opinion, funding risks and investment risks are the main financial risks of Chinese professional football clubs, can be prevented by the following measures: establish and perfect the internal control system; improve the response to the changing policies of the management level; cultivate football culture deliberately, increase revenue, and improve the revenue structure, etc.

**Key words:** professional sports; professional football club; financial risk

随着中国职业足球运动的蓬勃发展各种资本蜂拥而至, 在近乎疯狂的投资之后, 由于受现实环境和中国足球发展水平的制约, 各中超、中甲俱乐部入不敷出。2016 年中超、中甲俱乐部共亏损 48 亿多元<sup>[1]</sup>; 各俱乐部面临极其严重的财务风险, 持续亏损给中国各个级别的职业足球俱乐部的发展和中国足球运动的发展也带来了巨大的风险和挑战。

关于企业财务风险的研究很多, 然而关于中国职业足球俱乐部财务风险的研究却几乎没有。学者们把企业的财务风险活动划分为筹资风险、投资风险、资金回收风险和收益分配风险 4 种。不同行业在具体的经营过程中可能还会表现出某种特殊的财务风险。在

实际的财务风险管理及防范中这些财务风险会交织在一起, 所以财务风险的防范也是一个系统的工程。本研究通过对中国职业足球财务风险的分析, 提出建设性的财务风险防范措施。期望这些分析和建议有利于中国职业足球俱乐部全面、有效地防范财务风险, 促进中国职业足球运动健康发展。

## 1 中国职业足球财务风险影响因素

### 1.1 外部影响因素

影响中国职业足球财务风险的外部因素主要包括政治和法律因素、经济发展水平因素、社会文化因素和技术因素等。

政治和法律因素是指职业体育俱乐部所处的政治环境和有关法律法规。当前中国政局稳定,尤其是十八大以来随着党中央实施全面从严治党 and 全面推进依法治国等重大决策部署,国内的政治环境更加稳定,法律、法规建设日趋完善。稳定的政治环境和日趋完善的法律法规为中国职业足球发展奠定了基础,假赌黑的足球环境得到了有效治理。在此背景下,中国足球发展也加快了进程。2015年2月27日,中央全面深化改革领导小组通过了《中国足球改革总体方案》,提出要进一步改革与发展足球管理体制,加快推进体育行业与行政机关脱钩等政策。总体来看,当前中国的政治和法律环境非常适合职业足球发展。但是由于传统体育管理体制在新的政治法律环境背景下还需要一个适应过程,因此在具体管理政策上还不成熟,这给中国职业足球俱乐部带来了一定的财务风险。例如:足协突然出台限制外援人数的规定导致一些俱乐部花钱买的外援不能上场,不仅造成了浪费,同时也影响了联赛赞助商的经济利益,从而导致俱乐部的分成收入减少。

经济因素是指企业生存和发展的社会经济状况和国家的经济政策。改革开放以来,我国经济发展取得巨大成就,到2017年国内生产总值达到80万亿<sup>[2]</sup>,稳居世界第二。随着供给侧结构性改革深入推进和经济结构不断优化,中国经济进入了一种追求质量和效率的平稳型发展模式。在经济新常态下,人民收入水平稳定增长。2017年上半年,全国居民人均可支配收入12932元,比上年实际增长7.3%。其中,城镇居民人均可支配收入18322元,实际增长6.5%<sup>[3]</sup>,收入增长为居民体育服务消费提供了经济上的保障。此外,在经济新常态下宏观经济政策也会进行适度调整,宏观政策的调整也会影响职业足球俱乐部的财务风险。稳定的货币政策会减少职业足球俱乐部的财务风险,然而和财政政策息息相关的税收政策对职业足球俱乐部的财务影响带来了不确定性。例如,“营改增”政策下体育服务税不降反升,从而增加了职业足球俱乐部的财务风险<sup>[4]</sup>。

社会文化因素是指企业所处的社会结构、人口规模、价值观、风俗、文化传统等的形成和变动。当前足球运动的普及和现代媒体的宣传,使越来越多的人开始欣赏高水平足球运动,周末去体育场看足球比赛已经成为一些人的日常生活方式。2017赛季,中超现场观众人数超过570万,场均人数达到2.38万<sup>[5]</sup>。越来越多的体育人口消费了大量的体育衍生品,良好的社会文化环境为降低职业足球俱乐部的财务风险提供了空间。

技术因素是指企业所处环境中的科技要素及该要素直接相关的各种社会现象的集合。在互联网时代背景下职业足球的影响力越来越大,不仅增加了足球比赛的转播收入,同时也给职业足球俱乐部的商业开发带来了更好的机遇。

## 1.2 内部影响因素

影响职业足球俱乐部财务风险的内部因素主要包括股权结构、内部控制、球员转会和青训以及球队竞技成绩等。

股权结构是指不同性质的股份所占比例及其相互关系。不同的股权结构决定了不同的企业组织结构,从而决定了不同的企业治理结构,最终决定企业的行为、绩效和风险。由于中国职业足球俱乐部起源于原来的各省市专业足球队,最早的各专业足球队都是政府投资,后来逐渐演变为企业和政府共同投资或企业单独投资。从2017年中超16支足球队的股权结构来看,绝大多数俱乐部只有1~2个股东,股权集中度非常高。有研究表明:股权集中度和企业财务风险之间呈显著的正相关关系。由于中国职业足球俱乐部到目前为止还不能实现盈利,长期亏损使高度集中的股权结构不堪重负,大股东转让股权的事情时有发生,甚至投资北京国安24年之久的中信集团也在2017年1月把国安俱乐部的股权转让给了中赫置地。

企业内部控制本质上是一项企业管理活动,源于企业管理需求。内部控制对企业防范财务风险的作用也随着人们对风险管理认识的加深而变得更加重要。企业内部控制是企业生产经营活动正常进行和企业目标顺利实现的基本保障系统,通过牵制与约束、防护与引导、监督与影响、衡量与评价来提高企业管理控制。对于职业足球俱乐部这一新型企业组织,如何构建完善的内部控制制度将变得更加困难。例如:球员技术资产(无形资产)在职业足球俱乐部中占总资产的比重非常大,以广州恒大淘宝俱乐部2017年公司半年报数据来看,其无形资产占总资产的比重达到85.6%<sup>[6]</sup>。从内部控制角度来看必须得加强对这项资产的控制,但是由于球员是无形资产的实际载体,这和其他无形资产相比有着很大的不同。如果要加强职业足球俱乐部无形资产的内控管理,那必然会涉及到对球员的管理,而对球员的管理就是对职业足球俱乐部无形资产的管理。所以这种管理上的特殊性,必然给职业足球俱乐部内部控制制度的设计和操作带来困难。

随着球员转会身价越来越高,球员转会支出的财务风险也随之变大。如果在转会市场上投资巨大,买入的球员又不能起到实际作用,使得高额转会费摊销以及球员工资会进一步拉高职业足球俱乐部的成

本,最终让俱乐部的盈利更加困难。2016年16家中超俱乐部的总成本110.14亿元,其中人工成本(球员教练工资奖金)占比67%,球员资产摊销占比18%,两项支出加起来合计93.6亿元,而中超各俱乐部全年总收入才70.82亿元,平均每个俱乐部亏损2.45亿元<sup>[1]</sup>。为了减少球员转会支出,加强青训是个好办法,但是青训是个漫长的过程且投资巨大,再加上足球运动员成材率非常低,巨额的投入可能没有回报,进一步加剧了企业的财务风险。因此,很多俱乐部不愿意花更多的钱投入青训。

职业足球俱乐部的收入主要包括商业赞助、赛事收入、比赛日门票收入、球员交易和政府补助等其他收入。球队竞技成绩的好坏,将会直接影响商业赞助收入和门票收入,而良好的竞技成绩会很大程度上降低俱乐部的财务风险。

## 2 中国职业足球俱乐部财务风险的内容

职业足球俱乐部因其所处行业的特殊性,其财务风险的表现形式、性质和特征也会有所不同。基于对财务风险的认识及结合中国职业足球发展的环境,本研究把中国职业足球俱乐部的财务风险划分为筹资风险、投资风险、资金回收风险和引援调节费风险。对于当前的中国职业足球俱乐部而言,最主要的财务风险是筹资风险和投资风险。

### 2.1 筹资风险

筹资风险是指足球俱乐部在筹资决策中出现了失误,导致筹集资金困难,无法正常支付球员、教练的工资和转会费。由于中国职业足球俱乐部长期亏损,从而难以使用债务筹资的方式避免筹资风险,资金来源主要是大股东持续投入。一旦大股东资金遇到困难,足球俱乐部就会面临财务风险。

### 2.2 投资风险

对于职业足球俱乐部而言投资风险主要是购买球员和聘请教练的支出。每个赛季,各支球队为了取得好成绩或者为了保级,都会投入大量的资金用于球员转会和聘请优秀的外籍教练。然而可能因为转会工作和聘请教练工作做得不够细致或不够针对性,导致球员、教练不适应球队,不适应中国目前的足球环境,或者伤病导致不能发挥应有的水平甚至不能上场,俱乐部的巨大投资得不到应有的回报,直接造成俱乐部的财务困境和危机。

### 2.3 资金回收风险

对于中国职业足球俱乐部而言,资金回收主要涉及到门票销售、出售球员以及赞助商赞助收入等方面。门票销售收入主要是现金收入,因此不存在回收风险。

球员转会收入资金的回收,可以通过严格的信用考察降低风险。对于赞助商赞助收入回收资金,可以通过寻找更优质的赞助商来降低资金回收风险。

### 2.4 引援调节费风险

为了规范高价引援,维护中国职业足球市场秩序,中国足协在2017年出台了《关于2017年夏季注册转会期收取引援调节费相关工作的实施意见》。在该实施意见中,足协规定根据各俱乐部的财务收支情况,在2017年夏季注册转会期内(6.19—7.14)执行收取引援调节费的政策。在2017年夏季转会期内引入外籍球员资金支出未超过4500万元(每人),引入国内球员资金支出未超过2000万元(每人)的相关俱乐部,不需要缴纳引援调节费,而超过这个范围应等额缴纳引援调节费。然而,目前的转会市场上国内球员转会费动辄上亿人民币,外籍优秀球员身价几亿元人民币的情况下,引援调节费也是一笔巨大的支出,进一步增加了俱乐部的财务风险。

## 3 中国职业足球俱乐部财务风险防范措施

### 3.1 分散股权集中度

由于中国职业足球俱乐部形成和发展的特殊性,导致股权集中度非常高。过高的股权集中度对于职业足球的初期发展来说会有一定的好处,由于单一股东或大股东一股独大各项政策容易制定执行,能够使各项工作顺利开展。但是从长远发展来说,由于职业足球竞争的天然本性,俱乐部为了短期内出成绩大股东必然会不顾俱乐部的财务风险,疯狂投入资金引援,像上海上港、广州恒大淘宝、天津权健、河北华夏等俱乐部短期内投入资金多达10亿元。巨额的资金投入导致俱乐部亏损惊人,大股东也不堪重负,一旦球队成绩不理想,大股东最终不得不选择退出职业足球。中国职业化足球开展20多年,退出资本不计其数。因此,从长远的角度来看应该分散股权集中度,分散的股权能够相互制约,不至于非理性地投入资金,又非理性地退出职业足球。分散的股权在多方制约下,在资金投入上会更有理性,从而更能协调俱乐部资金收支平衡以及资金投入的方向,有利于俱乐部的长期发展。以广州恒大淘宝为例,俱乐部刚成立的时候恒大集团拥有俱乐部100%股权,2014年6月阿里巴巴入股恒大俱乐部,恒大集团持股60%,阿里巴巴持股40%。2015年11月广州恒大淘宝俱乐部正式上市,登录新三板。上市后的广州恒大淘宝俱乐部的股权会逐渐稀释分散,也将面对越来越多股东的压力,俱乐部必然要考虑其盈利能力。在可以预见的未来里,广州恒大淘宝俱乐部肯定会更加合理安排资金的支出,

同时扩大俱乐部的收入来源,加大球员青训投入。这样既可以降低转会资金支出,也可以通过出售球员获得更大的收益,以期俱乐部在未来实现盈利,进而从根本上改善俱乐部的财务风险。

### 3.2 建立和完善内部控制制度

内部控制是企业为了实现其经营目标,保护资产的安全完整,保证会计信息资料的正确可靠,确保经营方针的贯彻执行,保证经营活动的经济性、效率性和效果性而在企业内采取的自我调整、约束、规划、评价和控制的一系列方法、程序和措施的总称。对于职业足球俱乐部而言,除了建设和完善实现企业经营方针和目标,在保证会计资料真实可靠的制度基础之上,最重要的是保护资产的安全性和有用性。由于足球俱乐部的无形资产(球员技术资产)占总资产比重特别大的原因,对于职业足球俱乐部而言保护资产的安全性和有用性主要就是保护其无形资产的安全性和有用性。由于球员本人就是无形资产(球员技术资产)的载体,因此,在建设和完善内部控制上必须要严格制定球员转会制度,避免引进无用的球员,实行严格的奖惩制度,建立谁引进、谁负责的制度。严格规范球员管理制度,避免球员技术资产的损失。广州恒大淘宝俱乐部对球员制定了“六必须”“六不准”和“六开出”的严格球员管理规定,其目的就是保护俱乐部无形资产的安全性和有用性。除此之外,还要建立和完善保护球员身体健康方面的制度,如科学训练、球员身体状况监控和队医管理等制度,尽最大努力保护球员健康,也就是保护俱乐部无形资产的安全性和有用性。

### 3.3 提高应对管理层多变的政策水平

由于职业足球承担的责任多样性以及开展职业足球的时间还不长,中国职业足球的管理水平一直被人诟病。尽管不断推出中国足球的长远发展规划,但是在具体管理层面上,由于急功近利,中国足球管理机构总是推出一些职业俱乐部事先都毫无准备的政策,造成俱乐部应对不及,加大了俱乐部的财务风险。2017年足协推出新政,限制外援和23岁球员上场规定以及征收球员转会的调节费,让很多俱乐部措手不及,引进的外援不能使用,23岁以下的年轻球员转会费价格猛涨,高额的外籍球员转会费再加上调节费,让有些

俱乐部苦不堪言。因此,各俱乐部要针对中国足球发展的特殊环境,对管理层出台的政策做事前研究,提高应对水平以防范财务风险的发生。

### 3.4 培育足球文化,提高营收水平和改善营收结构

积极培育足球文化,增加足球人口,让人们享受足球运动带来的快乐。对于职业俱乐部来说,既可以培养未来的职业球员,也可以同时培养潜在的消费者,良好的足球文化和众多的足球人口是职业俱乐部收入的根本保证。足球运动广泛的影响力吸引了越来越多的赞助商,赞助金额也越来越高,2016—2020年中超版权卖出了80亿元人民币的天价<sup>[7]</sup>。总体来看,中国职业足球俱乐部的收入水平在上升,然而要想实现盈利,还需要进一步提高营收水平和改善收入结构。2016年的中国足协调查数据表明在俱乐部的收入构成中,商业赞助收入比重最大,而赛事收入只有14%,球票收入只占3%。这种收入结构同发达国家盈利足球俱乐部相比,还有不少的差距。例如,2016—2017赛季曼联足球俱乐部的门票收入占总收入的比例达到19.2%<sup>[8]</sup>。

### 参考文献:

- [1] 中国足球协会. 中国足协职业俱乐部财务风险国际研讨会[R]. 2017.
- [2] 习近平. 决胜全面建成小康社会夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利[R]. 2017.
- [3] 中华人民共和国统计局官网[EB/OL]. [2017-12-02]. <http://www.stats.gov.cn/>.
- [4] 漆亮亮, 康冰. “营改增”对体育服务业的影响: 税变匡算与对策建议[J]. 体育科学, 2014, 34(9): 17-22.
- [5] 数字复盘 2017 中超: 进球 732 个创新高外援依然是主角[N]. 北京晚报, 2017-11-17(TF003).
- [6] 广州恒大淘宝俱乐部. 2015—2017 年公司年报[EB/OL]. [2017-12-02]. 全国中小企业股份转让系统, <http://www.neeq.com.cn/>.
- [7] 中国足球协会. 足改一年间, 一篇大文章的序言[EB/OL]. [2017-12-02]. <http://www.fa.org.cn/>.
- [8] 曼联足球俱乐部. 2016—2017 年公司年报[EB/OL]. [2017-12-02]. <http://www.manutd.com/>.