

我国足球职业化公司混合所有制改革研究

李清玲¹, 王建国²

(1.广东财经大学 体育教学部, 广东 广州 510320; 2.广东白云学院 体育学院, 广东 广州 510450)

摘要: 混合所有制改革既是实现足球竞赛表演产业扩容升级的有效途径, 也是吸引非公有资本投资足球职业化公司的有力举措。立足于中超30年发展实践, 厘清中超公司与俱乐部混合所有制存在的问题, 从加快建设体育强国及足球职业化产业扩容升级需要的两个维度, 解读我国足球职业化公司混合所有制改革的必要性。着眼于公司治理体系改进的紧迫现实, 提出足球职业化两类公司混合所有制结构优化的“三三”制思路, 即构建国有资本、战略资本及俱乐部资本3种不同资本间促成的三角制衡关系的混合所有制结构, 进而优化与“三三”制混合所有制结构所匹配的、“四会一层”的内部治理体制, 推进内部治理与外部治理协同发力的中超治理体系形成。

关键词: 体育管理; 足球职业化公司; 混合所有制改革; 非公有资本

中图分类号: G80-05 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2024)04-0073-08

Research on mixed ownership reform of professional football company in China

LI Qingling¹, WANG Jianguo²

(1.Department of Physical Education, Guangdong University of Finance & Economics, Guangzhou 510320, China;

2.School of Physical Education, Guangdong Baiyun University, Guangzhou 510450, China)

Abstract: Mixed ownership reform is an effective way to achieve the expansion and upgrading of the football competition performance industry, and it is a powerful measure to attract non-public capital to invest in professional football companies, as well. Based on the 30 years on development practice of Chinese Super League, this paper clarifies the problems existing in the mixed ownership of Chinese Super League companies and clubs, and interprets the necessity of mixed ownership reform of Chinese football professional companies from two dimensions of accelerating the construction of sports power and the expansion, and upgrading of professional football industry. Focusing on the urgent reality of the improvement for the corporate governance system, this paper innovatively puts forward the tripartite regime of optimizing the mixed ownership structure with the two types of professional football company, that is, it has constructed the mixed ownership structure of the triangular balance relationship between the state-owned capital, strategic capital and club capital. And then optimized with the tripartite regime mixed system structure, four layers of internal governance and strengthened supervision of external governance coordinated efforts to ensure the ultra-high quality development of the governance system for Chinese Super League.

Keywords: sports management; professional football company; mixed ownership reform; non-public capital

混合所有制改革既是实现足球竞赛表演产业扩容升级的有效途径, 也是吸引非公有资本投资足球职业化公司的有力举措。换言之, 通过国有资本、非公有资本、战略投资资本等交叉持股而形成的相互融合的混合所有制结构, 是实现我国足球职业化公司国有资

本保值增值与足球职业化事业高质量发展的重要保障。在资本主义市场经济高度发达的欧美国家, 尽管私有资本占据职业体育投资市场的绝对统治地位, 但是为遵循职业体育独有发展规律而采取的互为制衡的混合所有制, 已经成为职业体育投资演变的经典范例^[1]。

收稿日期: 2024-01-28

基金项目: 国家社会科学基金项目(20BTY051)。

作者简介: 李清玲(1970-), 女, 讲师, 研究方向: 体育管理。E-mail: 643284232@qq.com 通信作者: 王建国

譬如,由于德国足球甲级联赛历来倡导国家、社会及经济效能的综合实现,所以联赛采用“50+1”政策。也就是说,无论俱乐部股东投入多少资金,必须遵从少数服从多数的原则;在重大事项决策时,俱乐部至少拥有 50%以上的表决权,而球迷作为会员参与俱乐部重大事项决策,充分激发球迷“散户”关注俱乐部运行状态及管理的积极性。球迷高度重视俱乐部的运行动态,并与俱乐部形成休戚相关的利益共同体;俱乐部与联赛的品牌价值也就此得以稳步攀升,比赛日、商业开发及电视转播权等收入为联赛投资人带来丰厚回报。概言之,德国足球甲级联赛以球迷、投资人为主体的利益相关者在相互约束与实现中协同共进打造出世界级品牌联赛。

从 1994 年我国足球职业化拉开帷幕到 2005 年中超联赛有限责任公司(中超公司)成立的 11 年间,国家委托中国足协代理足球职业化的管理与运营,但中国足协却独自掌控足球职业化所有权、管理权、经营权、分配权及监督权,联赛所有制呈单一的一元式结构^[1]。在联赛利益主体持续不断要求“政社分开、政企分开、管办分离”的呼吁声中,中国足协于 2005 年成立中超公司。中超公司股东由足协与各俱乐部投资人组成,我国足球职业化开启联赛混合所有制经济发展阶段。然而,无论是在一元式所有制还是在混合所有制的联赛经济体系下,足协要么是单一股东,要么是一家独大的股东,改变的仅仅是所有制的存在形式,但对足协话语权却没有丝毫撼动^[2]。当足协学习欧美资本主义市场经济的职业体育利益主体竞逐自身回报最大化运行经验,而为实现自身最大化收益开展足球职业化管理与经营后,我国足球职业化利益主体的争斗与足球职业化发展进程魅影相随。在私欲心魔驱使下,我国足球职业化的经济腐败案层出不穷,贪腐行为影响恶劣,贪腐金额触目惊心,足球职业化进程已经被系列腐败案拖入死胡同。中共中央、国务院最新颁布的《扩大内需战略规划纲要(2022—2035 年)》明确提出“以足球、篮球等职业体育为抓手,提升体育赛事活动质量和消费者观感、体验度,促进竞赛表演产业扩容升级”的要求。因此,优化足球职业化公司混合所有制结构,构建各类资本间取长补短、相互促进的新格局,对提升足球职业化内部治理水平^[4]以及落实国家扩大内需战略具有重大的现实意义。

1 我国足球职业化公司混合所有制结构存在及引发的问题

1.1 中超公司混合所有制结构存在的问题

足球职业化进入第二个十年发展期后,足协迫于

压力成立中超联赛有限责任公司(中超公司),并将联赛财产所有权分割给俱乐部。实际上,足协在中超公司成立之初便把手中的行政大权转换成控股权,各俱乐部在中超公司占有的股权与足协的份额相比仅仅是被碾压的小股东^[5]。

一是足球职业化公司的财产所有权人缺位。党代表中国最广大人民的根本利益,党和国家代表人民进行足球职业化改革的初心,是借助市场经济发展壮大足球运动及其影响力,进而为人民实现足球职业化的政治、经济及社会公益等效能^[6]。足球职业化公司的财产所有权最终归属人民,其所创造的福祉理当回馈于人民。然而,自足球职业化以来人民仅仅是联赛财产的虚拟股东,因为不可能集合全体人民对足球职业化公司进行管理与运营,所以只好委托足协代理行使联赛财产的所有权。换句话说,足球职业化公司的财产所有权人是缺位的,也就此给足协留下代理行使所有权过程中侵蚀人民权利的机会。二是对足协这一所有权代理人的约束乏力。现代公司制度的典型特征是所有权与经营权的“两权分离”架构,亦即股东出资形成的资产交由公司董事会及职业经理人构成的企业家团队经营;为确保企业家团队为实现股东利益最大化而竭力管理与运营,现代公司的治理还设置独立董事及监事会,以减少信息不对称及机会主义对公司股东利益的侵蚀。依据《中国足球超级联赛章程》,中超公司最大股东是足协,中超公司的董事长由足协主席担任,中超公司的监事会由足协组建成立并向足协负责。最终结果是,足球职业化公司的重大发展战略由足协掌控,联赛重大事项由足协决策,联赛利益争端仍由足协裁决。足协既是足球职业化发展的教练员(股东大会),又是裁判员(监事会),更是运动员(董事会与职业经理人的“一把抓”治理模式,实际是打着现代公司制度的幌子为自身创造另一个不受约束的“自由王国”^[7]。三是所有权代理人的足协竞逐自身利益最大化。30 年足球职业化之路是一条由一件件各级各类足球职业化从业者经济腐败案铺就的沧桑之路。抛开十年反腐所爆出的系列腐败案不论,仅仅是由原国足主教练李铁被调查所牵扯出来的系列腐败案再次颠覆公众对足球职业化的认知。例如李铁的巨额存款及足协收取并私自挪用 17 亿调节费等。与 2022 年卡塔尔足球世界杯第四名摩洛哥队将 2 500 万美元奖金捐献给本国穷人的善举相比,以足协为核心的足球职业化利益主体竞逐自身回报最大化的丑恶行径给中华民族抹黑、给中国人民丢脸。四是足球职业化公司的战略投资者缺失。有效的公司治理是基于公平与效率目标构建对各联赛利益主体责、权、利相互约束与制衡的制度,明确所有

者、董事会、职业经理人三者间的制衡关系^[8]。进入新
知识经济时代,足球职业化不缺少货币资本,缺乏的
是深谙足球职业化独特发展规律及足球职业化市场培
育策略的人力资本,也就是足球职业化专业性企业家
团队。足协主导的中超公司管理与运营存在两个亟待
破解的问题:一是联赛利益主体把竞逐自身回报最大
化作为唯一目标,利益主体间围绕自身利益实现而产
生的纠纷与争斗严重阻碍足球职业联赛整体利益的实
现;二是以所有权、经营权、收益权、分配权等为内
容的足球职业化资产产权束由足协单方控制,没有通
过产权束的竞争性使用促成所有权人间相互制衡的动
力约束关系,而且中超公司董事长、职业经理人所构
成的企业家团队,也是由足协从足球圈内遴选的嫡系
人员担任,由此导致中超公司的治理效率不高。解决
这两个方面问题的最佳方案是在中超公司所有权结构
中引入战略投资者,也就是新增战略资本优化中超公
司所有权结构,通过多方所有权人对产权束的竞争性
使用构建相互制衡格局并保障联赛整体利益实现^[9]。

1.2 中超俱乐部混合所有制引发的问题

1994年足球职业化起步之时,各省市足球队以球
员人力资本或场地实物资本入股俱乐部,国有俱乐部
占到俱乐部总数的70%以上^[10]。多数企业以货币资本
冠名或赞助俱乐部并非为获得所有权,仅是通过足球
职业化宣传母公司品牌或产品,进而在足球职业化市
场外抢占更多的母公司产品市场份额。2010年,恒大
集团收购广州足球俱乐部开启地产资本与足球职业化
深度捆绑的时代。“不差钱”的房地产公司投资足球职
业化,拧开“金元足球”追逐利益交换的阀门。然而,
随着2016年住房不炒政策的出台,地产资本支撑的足
球职业化投资市场跌入冷清不振之境。为深入了解中
超俱乐部资本构成,本课题组通过企查查统计16家中
超联赛各俱乐部股东构成及份额,深挖其中蕴含的信
息并结合电话调研部分俱乐部高管,探讨中超联赛各
俱乐部混合所有制结构导致的主要问题。

一是资本市场萧条。16家中超俱乐部中,纯国有
资本投资的俱乐部有6家,国有资本与民营资本共同
投资的混合所有制俱乐部1家,民营资本投资的俱乐
部有9家。在“金元足球”的挟裹下教练员与球员工
资飚升,俱乐部却连年负债运营,导致俱乐部资本市
场如履薄冰。9家纯民营资本俱乐部全部陷入失信被
执行人、限制高消费等资本流转问题的泥潭无法自拔,
仅有6家国有资本、1家国有与民营混合资本俱乐部
处于正常运营状态中。二是国有资本流失风险。在中
共中央明确提出以足球、篮球职业化为抓手扩大内需
的国家战略背景下,俱乐部属地政府部门只好动员国

有资本暂时接管俱乐部负债资本的烂摊子,但由于历
史债务过多导致俱乐部的股改进程缓慢。随着越来越
多国有资本兜底式接管中超俱乐部资本运营,对国有
资产进行有效管理,预防国有资产流失,确保国有资
产保增增值将是具有中国特色的足球职业化资本管理
与市场运营的新命题^[11]。为实现自身利益最大化,即
便是国家公职人员同样有可能无法抵制诱惑,以国家
与人民的利益暗箱交换个人利益的损公肥私的违法行
为急需纳入足球职业化治理的范畴^[12]。三是公司治理
体系亟待改进。现代公司制度治理的最新趋势强调狭
义与广义治理并举,然而从中超俱乐部狭义治理来看,
俱乐部股东单一或一股独大现象普遍存在,俱乐部发
展战略的审议权均由大股东掌握,小股东所发出的不
同声音很难被大股东吸收与采纳。再者,俱乐部董事
长与职业经理人也是由大股东从母公司指派,才不配
位的高管遴选方式限制俱乐部狭义治理效率的提升。
再从广义治理来看,俱乐部禁足于自我封闭与循环回
路中,没有通过与球迷和社会的互动及信息披露等形
式获得外部监督,导致俱乐部高管未能及时捕捉市场
导向的需求信息,及获取源于外部监督传导的约束力,
俱乐部高管侵蚀股东利益行为时有发生。四是企业家
团队匮乏。中超16家俱乐部共计30个股东中,仅有
投资河南足球俱乐部的郑州航海体育发展有限公司1
个股东的主业是从事体育行业投资经营活动,更不用
说“根正苗红”的足球产业资本投资俱乐部。欧美发
达足球职业联赛发展经验说明,从事足球产业或从事
与足球关联产业的资本投资俱乐部,给俱乐部注入的
不仅是货币资本,更加重要的是为俱乐部带来极度稀
缺的专业人力资本及管理团队。一举三得式的足球产
业资本对激活俱乐部资本市场、优化以战略投资者为
核心的混合所有制结构以及提升俱乐部市场化经营的
专业水准均有重要意义。然而,中超俱乐部的足球产
业资本缺乏已经成为俱乐部扩展市场经营份额、提升
俱乐部造血功能的制约因素之一。

2 优化我国足球职业化公司混合所有制结构的必要性

2.1 加快建设体育强国的需要

我国体育事业近10年来全面融入新时代伟大事
业中,群众体育蓬勃开展,竞技体育综合实力不断提
升。然而,过去10年甚至20年,足球职业化却一败
涂地:国足在卡塔尔世界杯预选赛上竟然以1:3输
给越南队,无底线的输球激起全国人民愤怒。足球职
业联赛利益相关者为竞逐自身利益最大化而不择手段,
从裁判吹黑哨换黑钱到足协高层用权力换收益,再到

国足教练拿国家队名额换回报,系列经济腐败案毁国民三观、伤球迷情感、葬联赛前程。在国家体育事业整体向好发展,为实现“加快建设体育强国”目标而踔厉奋发的蓬勃背景下^[13],足球职业化利益相关者甘于沦落,已然成为国家体育事业高质量发展的绊脚石。因此,立足足球职业化公司混合所有制改革视角填补所有权人的缺位,理顺中国式足球职业化资本间相互促进互为制衡的关系,对根除足球职业化腐败、提升治理水平具有极其重要的现实针对性,在更深层次上亦是加快建设体育强国的需要。

2.2 足球职业化产业升级的需要

中共中央国务院新颁布的《扩大内需战略规划纲要(2022—2035年)》首次从国家战略高度点名足球与篮球这两个职业体育项目,将其作为促进竞赛表演产业扩容升级的试验田与先行军。然而,以足球项目为代表的我国体育职业化竞赛产品、服务及形象价值偏低,与国家所提出的足球职业化带动竞赛表演产业扩容升级的战略目标相差较远。低下的足球职业化产业水平,一方面是源自于比赛结果缺乏不确定性(无悬念性),导致足球俱乐部门票市场长期低迷,抑制观赏性需求;另一方面,在足球职业化比赛吸引力不高且比赛日收入持续走低的双重困境下,足球职业化爆发的系列经济腐败案持续重创联赛品牌形象,拉低联赛品牌价值,偏低的品牌价值制约资本投资的积极性。我国作为全球第二大经济体拥有充足的社会资本,匮乏的是蕴含在足球职业化内核的注意力资本,在充足与匮乏间难以促成商家投资与足球职业化回报的共融关系^[14]。综上所述,无论是从政治性还是从经济性,以打通竞赛表演产业上、中、下游产业链为核心的纵向一体化和围绕多功能性开发进行的横向一体化,达到扩大内需效果的竞赛表演产业的扩容升级,都需要落实到足球职业化公司的混合所有制改革上来。

3 足球职业化两类公司混合所有制改革

3.1 足球职业化两类公司混合所有制改革的依据

1)依据欧美职业体育成功的治理经验。

职业体育起源于英国,而大发展于美国。历经百余年的演进,欧洲足球五大联赛与美国四大联赛为职业体育后发国家塑造典范,尤其在资本组成与治理体系构建等方面提供宝贵经验,主要包括:一是资本结构合理。无论是从俱乐部还是联盟来看,它们都是社会主义市场经济中独立的经济单位。为实现投资收益最大化,所有者的货币资本、管理团队的智力资本、球员的技能资本是资本结构中的三驾马车,三者间相互支撑又相互制约,耦合发力实现投资收益最大化^[15]。

二是治理体系完善。从内部治理来看,股东大会、董事会、经理层及监事会分别行使所有权、管理权、经营权及监督权,分层委托、分层管理、独立监督,确保不同资本所有者的权利,防止独断专权。而社会关注、媒体曝光及球迷舆论所构建的外部监督则可以达到外部治理作用,约束职业体育主体言行,使得内部治理与外部治理协同并进,推动职业体育健康发展。三是整体利益优先。职业体育俱乐部间竞技实力相对均衡是确保比赛不确定性与吸引注意力资本的必需条件,而保持俱乐部间财力相对均衡却是维系甚至扩大再生产的基础。为化解个体与整体利益冲突,欧美主要职业体育联盟分别实行了财政公平原则、中央分红及工资帽等制度,以杜绝寡头俱乐部出现,达成联盟整体收益最大化。

2)依据国家对混合所有制改革的要求。

2015年《中国足球改革发展总体方案》提出“实行政府、企业、个人多元投资,鼓励俱乐部所在地政府以足球场馆等资源投资入股,形成合理的投资来源结构”的要求。《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》进一步明确与社会主义市场经济相适应的现代公司制度改革要求,也就是“推动董事会应建尽建;理清党委(党组)、董事会、经理层等各治理主体的权责边界,落实董事会职权,加快建立各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制”。

然而,中超照搬欧洲足球五大联赛的管理模式后滋生了两个显著问题,一是足协身份定位错误。足协把自己等同于欧美职业体育联盟,片面追求收益最大化,背离了国家委托代理的初心,修正足协身份定位与弥补足球职业化资产所有权人缺口问题迫在眉睫。二是亟待加强党对体育职业化的独立领导。尽管足协设立了党委,但系统内上级领导兼任足协党委书记必定引发利益裙带关系。从足球管理中心主任到足协主席,再到体育总局领导的贪腐已是最好印证。所以,有的放矢借鉴欧美职业体育成功经验,创造性地构建出具有中国特色的中超公司混合所有制结构与治理体系,方能真正根治困扰中超多年的顽疾,推动足球职业化高质量发展。

3.2 中超公司混合所有制改革与中国式公司治理体系的构建

本课题组多次走访从事企业管理、产业经济学领域研究的专家,并汲取中国足协、俱乐部投资人、管理人员的意见后构建中超公司混合所有制“三三制”改革方案:引入国家、战略投资、俱乐部3类不同财产所有权人,分别代表国家、战略投资人及俱乐部三方利益并促成三角利益制衡关系(见图1)。具体的优化步

骤见图 2。

第一步中国足协无偿出让所持有的中超公司的 36% 股份。足协主导足球职业化发展已有 30 年, 却并没有把足球职业化带上高质量发展的康庄大道, 而且把足球职业化引入问题的歧途。回溯 30 年足球职业化坎坷之路, 足协高层的权力寻租打开足球职业化经济腐败之门。裁判员、球员、俱乐部高管等利益主体紧密跟进, 明争暗斗地为自己谋私利, 一次又一次地破坏足球职业化的形象, 摧毁足球职业化的公信力^[16]。更有甚者, 以利益为核心的足球职业化利益竞逐弊端, 已经外溢至竞技足球、校园足球及社会足球。前国足主教练李铁卖国家队名额案, 前足协副主席、教育部主管校园足球某司长被判刑, 及广东省运会足球决赛假球案, 分别从 3 个维度进一步揭示我国足球生态圈的严重问题。大刀阔斧地破除以足协为核心的利益竞逐旧格局, 构建足球职业化多方利益综合实现的新格局势在必行^[17]。所以, 对标其他国家足协功能定位的惯例做法, 中国足协无偿出让所占有的中超公司的

36% 股份, 不再参与中超联赛的管理与运营, 回归足协的主责主业。具体包括: 负责各年龄段的国家队训练竞赛, 足球运动的国际化交流, 健康中国足球公益活动, 全民健身的群众性足球活动开展等主责主业, 重塑与中超公司平等的业务沟通交流关系。为保障足协顺利履行主责主业, 中超公司从每赛季经营总收入中留置 10% 的资金交由足协掌握, 但足协需要定期公布资金收支并接受第三方独立经济审计及社会监督。

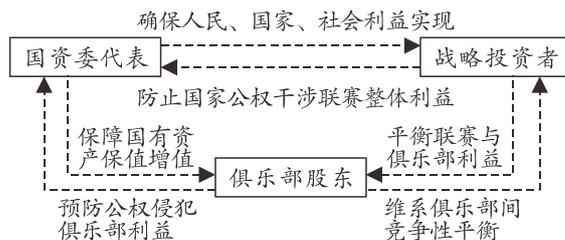


图 1 “三三”制三方利益制衡关系

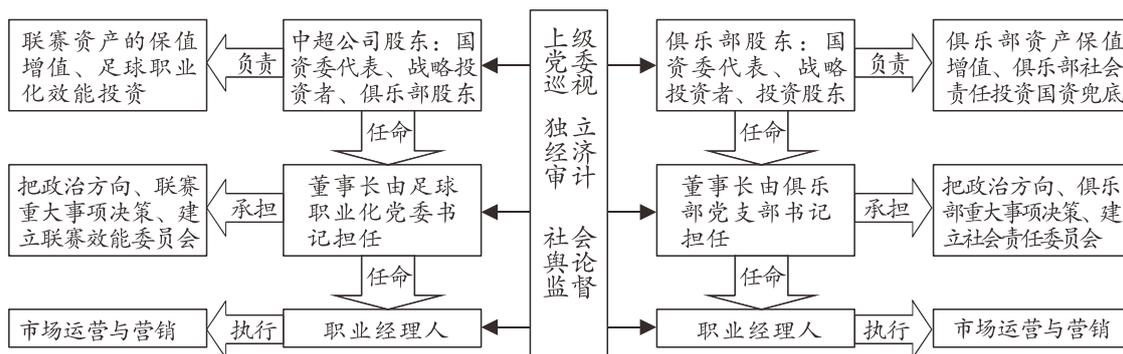


图 2 足球职业化混合所有制结构优化与治理体系

第二步国务院国有资产监督管理委员会派代表参加中超公司股东大会。当足协全面退出足球职业化管理与运营后, 为保障足球职业化综合效能的实现, 国务院国有资产监督管理委员会成立足球职业化党委, 并派代表参加中超公司的股东大会。国资委不占有中超公司股份, 仅代表全体人民弥补国有资产所有者的缺位。在中超公司股东大会讨论与表决足球职业化发展的重大战略决策过程中, 国资委代表无需投赞成票; 只有当股东大会讨论议题的主旨思想与国家混合所有制改革与扩大内需战略方向不一致时, 国资委代表拥有一票否决权。国资委代表全体人民履行对足球职业化一票否决的监管。一方面, 不使用否决票保障国家不过度干预足球职业化的正常管理与运营, 充分体现“政企分开、政社分开、管办分离”的足球职业

化发展的内在需求; 另一方面, 使用否决票意味着国资委代表全体人民在把控资本逐利天性的肆意蔓延, 以及消除为实现自身利益最大化而置人民利益与联赛整体利益于惘然的弊端。

第三步吸引联赛战略投资者进入中超公司股东大会。足协主导的中超公司所有权结构中缺失战略投资者。当足协与俱乐部投资人构成的股东大会分别基于自身利益最大化进行联赛发展战略决策时, 没有股东为联赛的整体利益代言, 涉及联赛持续获益的战略也因此无法纳入股东大会研究与决策的范畴^[18]。在足球职业化发展过程中, 足协曾经与国际知名体育专业投资公司(国际管理集团与盈方公司)有过合作, 但足协不愿意被“割肉”而与之分道扬镳。取而代之的却是由足协内退役的专业运动员与足协嫡系人员所组

成的“企业家团队”进行联赛管理与运营，其管理与经营效果不言而喻。所以，引入体育专业战略投资者以股东身份进入中超公司股东大会迫在眉睫。遴选标准是志力于体育职业化的专业资本，让渡中超公司20%的股份给战略投资者，并签订5年为一个周期且附加联赛经营目标的合同。依托战略投资者企业家团队专业化管理与运营的人力资本为联赛资产增值保值而履职尽责，在实现联赛整体收益的同时，推动俱乐部间竞技实力与财力竞争性平衡态势的形成^[9]，进而提升足球职业化竞赛产品质量，为落实足球职业化供给侧结构性改革踔厉奋发。

第四步在中超公司层协调足球职业化股东间的利益诉求。中超公司作为联赛股东管理运营的载体应综合考量中超公司股东的利益诉求。在新的中超公司所有制结构优化框架下，持有中超公司股份的战略投资者1个、俱乐部大股东16个，再加上国资委代表1个及不能代表俱乐部参加中超公司股东大会的14个小股东，共计32个中超公司的利益主体。32个利益主体投资的目标不同，对中超公司发展定位等问题也有不同要求。所以，中超公司的股东大会应在制定联赛重大发展战略、重大事项决策时，充分发挥民主与集中制的功能，集思广益，力争决策的客观性与全局性^[20]，以达成联赛管理与运营的国家、社会、公益及投资收益最大化目标的综合实现。

第五步促成中超公司3类资本间三角制衡关系(见图1)。新的中超公司所有制结构优化框架下，中超公司3类资本所有权属性不同的股东各具所长。国资委代表国家对国有资本进行监督与管理，具有高度的政治担当感、社会责任实现的使命感及统领全局的认同感。国资委代表进入中超公司股东大会后，给予投资者国家高度重视足球职业化发展的信号与办好人民满意足球职业化的信心。在中超公司制定联赛发展的重大战略时，国资委代表着眼未来、立足全局，为足球职业化的发展出谋划策、保驾护航^[21]，防止中超公司股东间基于自身利益最大化而发生的内卷乃至争斗。经过遴选的战略投资者对足球职业化独有的规律了然于心，精于职业化市场的开发与经营并且拥有稀缺的企业家团队，代表中超公司股东的利益对联赛资产进行管理与经营，可为实现联赛整体利益最大化与协调各俱乐部间的竞技实力、财力平衡奠定扎实基础。而非国有资本(民营资本、私有资本或个人资本)具备强劲活力，对市场稍纵即逝信息的捕捉能力强，反应迅速，对推进联赛资产的管理与经营效率的提升起到不可或缺的作用。构建以国有资本把足球职业化发展大局，战略投资者管联赛利益全局，非国有资本注入发

展活力的互动机制，形成相互促进、互为约束的中超公司三角制衡关系，定能化解足球职业化危机，推动足球职业化向好发展。

中国式中超公司混合所有制治理体系优化的思路是：在党的有力领导下，以中超公司混合所有制所有权分割为手段，构建内部治理与外部监督相融合的中国式公司治理体系。中超公司内部治理追求的是足球职业化政治、社会、公益及投资人回报的综合效能实现，而外部监督则是对中超公司综合效能实现进程及结果的纠偏与督导，两者是互为补充、相互支撑的关系。

第一，全面加强党对足球职业化的领导。中国式中超公司治理体系的核心就是全面加强党的领导。为此，国家资产监督管理委员会设置足球职业化党委，并独立于国家体育总局党组及足协党委，与中超公司的股东大会、董事会、监事会、职业经理层双向进出、双向任职。足球职业化党委着力聚焦：一是把方向。全面把控足球职业化利益相关者在思想上、政治上、行动上同党中央保持高度一致，坚决贯彻党的理论路线方针和政策，确保足球职业化按照党中央指引的发展方向进军。二是管大局。足球职业化党委书记兼任中超公司董事长，掌控中超公司国有资产的占有、处置、分配、收益等权益，弥补国有资产所有权人缺位，推进国家、社会及公众多元效能目标的实现。三是保落实。足球职业化党委确保足球职业化沿着习近平新时代中国特色社会主义思想方向前进，力保足球职业化政治性、社会性、公益性的充分体现。

第二，构建中超公司“四会一层”内部治理体系。党中央在深化央企公司治理改革中提出“权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡”的治理新机制，相应地，足球职业化中超公司内部治理机制应该涵盖：一是足球职业化党委会把方向、管大局、保落实。按照党建入章、决策前置原则，强化党对足球职业化的有力领导。股东大会待决议的议题需提前经足球职业化党委会讨论审议，做到没有经过党委会审议的议题不上会、不决策。二是股东大会定战略。投资人拥有足球俱乐部财产的完整产权权益。俱乐部投资人组成的中超公司股东大会负责联赛发展战略的决策，也就是围绕联赛与俱乐部资产的保值增值，实现足球职业化的事业效能而进行顶层设计。三是董事会做决策。建议足协主席将中超公司董事长职位让位于足球职业化党委书记，并由其领导董事会执行中超公司重大事项的决策权。四是监事会强化监督。在中超公司股东大会闭会期间，监事会代表股东大会对董事会及职业经理层开展常态化督导，保障董事会及职业经理层执行股东大会的决议，并且督促董事会及职业经理层为

实现中超公司资产保值增值及事业效能目标恪尽职守。五是职业经理层谋经营。在新的董事会领导下,不同职业经理人负责足球职业化相应市场领域的策划、营销、推广,多个职业经理人协同发力,推动足球职业化市场朝高质量发展方向前进^[21]。

第三,全面推进中超公司的外部监督。一是上级党委定期对足球职业化党委进行巡视。为确保足球职业化党委和足协党委不折不扣贯彻党的路线方针政策和中央的重大决策部署,上级党委要定期开展巡视督导,充分发挥巡视显微镜放大镜的功能,确保党始终是足球职业化事业高质量发展的坚强领导核心。二是加强对足球职业化的经济责任审计。第三方独立审计是中国特色社会主义市场经济体制特有的经济监督机制,通过第三方独立审计能够确保足球职业化国有资产审计监督全覆盖,对中超公司国有资产的重大财务异常、重大资产损失及重大运营风险隐患等开展专项经济责任审计,对重大经济决策部署、重要专项资金使用等开展经济责任跟踪审计^[23],建议第三方独立经济责任审计结果报中纪委和国家监委备案备查。三是强化对足球职业化的公众舆论监督。充分发挥公众舆论监督的约束力,建立面向社会公众的足球职业化重大信息公开披露制度,及时公示公众关心的国家队队员选拔标准及结果、中超公司经营业绩、职业球员工资等信息,主动接受公众舆论监督,弘扬足球职业化爱岗敬业公平守信的体育精神,推进足球职业化成为践行社会主义核心价值观的榜样。

3.3 俱乐部混合所有制结构优化与治理

对标中超公司混合所制的改革,俱乐部的混合所有制改革则是按照国有资本、战略投资资本及非公有资本3种不同性质资本,构建互为补充、相互制衡关系的三三制思路进行。与中超公司一样,俱乐部也是足球职业化独立的经济组织,需要按照各种所有制资本依法平等使用生产要素,公平参与市场竞争,以相互促进与共同发展的原则对俱乐部混合所有制结构进行优化。

俱乐部混合所有制改革的个性特征主要包括:一是俱乐部股东中的国资委代表是指俱乐部属地的国资委。例如,上海海港足球俱乐部股东中增加上海市国有资产监督管理委员会。二是俱乐部投资股东不设数量限制。由于中超拥有16家俱乐部,所以每家俱乐部委托一个股东代表参加中超公司股东大会。而俱乐部的股东除国资委代表与战略投资者外,投资股东没有名额限制,也就是2+N模式,以提升俱乐部融资能力。三是俱乐部每个赛季经营收益的10%交给属地足球协会掌握,以推进俱乐部社会责任的实现。具体负责俱

乐部属地各年龄段足球队训练竞赛,足球运动的区域化交流等主责主业,并与俱乐部建立平等的业务沟通交流关系。四是俱乐部属地国资委动员所属国企承接兜底职能。由于中超俱乐部连年负债运营,加之足球职业化的合法性受到公众质疑。因此,时下的中超俱乐部投资市场十分萧条。根据本研究团队与部分中超俱乐部高管的沟通得知,部分中超俱乐部的股东正在申请当地政府部门援助,寻求国企资本投资,以防止俱乐部破产或解散。

俱乐部治理结构构建的思路是:在党的有力领导下,以俱乐部混合所有制结构优化为手段,构建内部治理与外部监督相融合的中国式治理体系。中国式俱乐部治理体系的构建与中超公司治理体系的构建思路相同,只是中国式俱乐部治理体系的构建要充分考虑区域化经济特性^[24],不同之处在于:一是由市国资委成立足球俱乐部党支部。俱乐部所在市国资委牵头成立足球俱乐部党支部,充分发挥党在俱乐部发展过程中的“把方向、管大局、保方向”的定海神针作用,推进俱乐部在追求投资收益最大化的同时,释放足球俱乐部在社会主义事业建设中的功能。二是俱乐部董事长由俱乐部党支部书记担任。俱乐部党支部书记担任董事长除履行重大事项决策外,最主要的是在董事会下设俱乐部社会责任委员会,着重把控竞技足球、社会足球、公益足球及产业足球综合功能的实现,推进俱乐部在优化所在地政治足球形象、构建和谐社区等方面深耕,让俱乐部所在地政府、社区及球迷受惠于足球职业化,并获得政府的政策扶持、社区的服务帮扶及球迷的忠诚拥护,为俱乐部的市场经营夯实基础,提高俱乐部对资产的保值增值能力。

根据国有企业国有资本混合所有制改革积累的成功经验,“混改是手段,治理是目标”。相对应地,足球职业化公司混合所有制结构的优化是手段,改变足球职业化的管理与经营机制才是最终目的。无论从中超公司还是俱乐部的所有制结构来看,都具有所有权人缺位、单一及所有权人地位不对等的共性问题。所以,把国家国资委与省市国资委引入足球职业化中超公司及俱乐部的所有制结构,并代表人民可以解决足球职业化公司所有权人缺位问题。在中超公司与俱乐部吸纳战略投资者可破解所有权人单一问题的同时,也可根治联赛相关利益者为竞逐自身回报最大化而虚化联赛与俱乐部整体利益的诟病。更为重要的是,由国资委牵头成立足球职业化党委,全面加强党对足球职业化的领导,不但有助于提升非公有资本投资足球职业化的信心,还能促进不同性质资本间的取长补短

与相互制衡,更能优化足球职业化治理体系和提高治理效率。我国足球职业化发展需要融入全面建设社会主义现代化国家的伟大新征程,在高质量竞赛产品和服务供给,满足人民群众的体育精神需求,促进国民全面健康和社会文明进步,推动内需在更高水平良性循环等方面踔厉奋发。

参考文献:

- [1] 左官春. 体育产权概念研究[J]. 浙江体育科学, 2013, 42(6): 1-8.
- [2] 慕好东,郭骏超,朱炜. 国有企业混合所有制改革: 动力、阻力与实现路径[J]. 管理世界, 2017(10): 8-18.
- [3] 梁伟,邢尊明. 基于中国足球协会双重代理的中超联赛组织管理结构变革[J]. 体育学刊, 2016, 23(1): 67-71.
- [4] 梁伟. 公司治理结构优化下的中国足球超级联赛管办分离研究: 基于对公司自治与政府规制的理解[J]. 中国体育科技, 2015, 51(1): 36-41+49.
- [5] 苗治文,苏传民. 我国职业足球去行政化管理方式的研究[J]. 南京体育学院学报(社会科学版), 2014, 28(4): 105-109.
- [6] 何瑛,杨琳. 改革开放以来国有企业混合所有制改革: 历程、成效与展望[J]. 管理世界, 2021(7): 44-60.
- [7] 马法超,于善旭. 体育无形资产、体育知识产权和体育无形财产权关系辨析[J]. 体育科学, 2008, 28(9): 74-79.
- [8] 沈昊,杨梅英. 国有企业混合所有制改革模式和公司治理——基于招商局集团的案例分析[J]. 管理世界, 2019(4): 171-182.
- [9] 沈红波,张金清,张广婷. 国有企业混合所有制改革中的控制权安排——基于云南白药混改的案例研究[J]. 管理世界, 2019(10): 206-217.
- [10] 张孝平. 职业足球俱乐部体制研究[EB/OL]. (2006-11-15)[2023-11-30]. <https://www.sport.gov.cn/n322/n3407/n3411/c564473/content.html>
- [11] 陈仕华,卢昌崇. 国有企业高管跨体制联结与混合所有制改革——基于“国有企业向私营企业转让股权”的经验证据[J]. 管理世界, 2017(5): 107-117.
- [12] 张自如. 体育产业资源所有权属性、交易模式及制度改进[J]. 经济研究导刊, 2019(20): 132-134.
- [13] 王海龙,檀跃. 混合所有制企业加强党的领导探析[J]. 山西大同大学学报, 2022(6): 22-26.
- [14] 张明月. 中国企业成卡塔尔世界杯最大赞助商[EB/OL]. (2022-11-22)[2023-11-30]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1750206171456506312&wfr=spider&for=pc>
- [15] 曹丽梅,李蕾. 混合所有制改革、审计监督与国有资产保值增值[J]. 南京审计大学学报, 2022(4): 1-10.
- [16] 胡叶琳,黄速建. 论更高水平的国有企业混合所有制改革[J]. 山东大学学报, 2023(1): 127-139.
- [17] 朱启莹,徐开娟,黄海燕. 资本市场支持体育产业高质量发展: 作用机制、现实困境与路径选择[J]. 上海体育学院学报, 2021, 45(12): 35-49.
- [18] 徐伟康. 数字体育时代赛事组织者数据权益的保护[J]. 体育科学, 2021, 41(7): 79-87.
- [19] 鲍明晓. 新发展格局下体育发展的新理念、新动能、新模式、新机制研究[J]. 体育科学, 2022, 42(1): 3-14.
- [20] 李崧. 体育强国建设背景下体育体制机制改革的中国逻辑与路径[J]. 上海体育学院学报, 2022, 46(1): 41-51.
- [21] 沈克印,吕万刚. 体育产业供给侧改革: 投入要素、行动逻辑与实施路径: 基于社会主要矛盾转化研究视角[J]. 中国体育科技, 2020, 56(4): 44-51+81.
- [22] 杜丛新,钟进,吴家乐,等. 欧美职业体育俱乐部所有权形式及特征研究[J]. 西安体育学院学报, 2021, 38(6): 660-666.
- [23] 苏贵斌. 职业足球俱乐部职业道德建设构想: 一个利益相关者的视角[J]. 广州体育学院学报, 2007, 27(5): 91-93.
- [24] 王峰,温阳. “四位一体”理论下我国职业体育俱乐部社会责任竞争力研究[J]. 天津体育学院学报, 2020, 35(5): 513-518.