

● 体育人文社会学

论职业体育俱乐部治理机制

郑志强

(江西财经大学体育学院, 江西 南昌 330013)

摘要: 职业足球俱乐部的治理机制是一套保护在职业俱乐部中有重大利害关系的投资方(包括股东、管理者、球员等)的制度安排。股东、总经理、教练员和运动员等彼此的关系是俱乐部治理机制的主要内容。本文认为俱乐部的治理机制具有以下特征: 1) 股东除了盈利外还愿意借助俱乐部获得社会影响, 这使俱乐部股权结构相对集中; 2) 教练员风险和管理水平很高, 其收入受到成绩影响很大; 3) 教练员和运动员的矛盾普遍存在, 一般依靠双方协商解决; 4) 运动员的薪酬差距很大, 这是一种有效的激励措施, 同时运动员的薪酬结构呈现“三多三少”的特点; 5) 教练员和运动员的培养是完善俱乐部治理机制的一大补充。

关键词: 职业俱乐部; 治理; 股东; 教练员; 运动员

中图分类号: G80-05 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-3612(2010)06-0005-05

A Study on Governance Mechanism of the Professional Sport Club

ZHENG Zhi-qiang

(School of P. E., Jiangxi University of Finance & Economics, Nanchang 330013, Jiangxi China)

Abstract: Through using the method of literature and investigation, this paper analyzed governance mechanism of the professional sport club. The main governance body is composed of the most crucial stakeholders, including shareholders, general manager, coach and players. In conclusion: 1) the shareholders do not only focus on the return of investment but also the social recognition. This willingness makes the entity structure relatively concentrate. 2) The coach has high risks and high management level. The income of coach depends on the performance of the team. 3) It is common that conflicts between the coach and players may occur. The conflicts are mainly solved by bilateral negotiations. 4) Differentiate compensation to players is an effective incentive. And general speaking, the income structure of players is featured in several aspects. 5) Training of coaches and players is a major supplement to the governance mechanism of the professional sport club.

Key words: professional sports; governance mechanism; shareholders; general manager; coach; players

国内现阶段职业足球市场混乱的一个重要原因是俱乐部管理很不规范, 俱乐部股东频频退出, 更换教练过于频繁、球员欠薪、球员与教练员矛盾重重等问题一直没有得到有效解决。股东、教练和球员彼此之间如何通过制度界定其权利义务, 激励其正当行为并防止不良行为是规范职业俱乐部管理乃至提升我国职业足球市场绩效的有效途径。本文将运用治理机制理论对如何激励与约束俱乐部参与者的相关行为进行研究。

1 职业体育俱乐部的治理机制

1.1 治理机制的理论 所有权和经营权的分离是现代企业制度产生的根本, 两权分离的结果也需要在所有者和经营者之间形成一种相互制衡的机制, 用以对企业进行管理和控制。现代企业中的公司治理结构正是这样一种协调所有者和经营者、经营者与经营者之间关系的一种机制, 其主要目的是保障股东投资, 并对企业进行有效管理和控制。美国斯坦福大学的钱颖一教授认为“公司治理结构是一套制度安排,

用以支配若干在企业中有重大利害关系的团体—投资者(股东和贷款人)、经理人员、职工之间的关系, 并从这种联盟中实现经济利益。公司治理结构包括: 1) 如何配置和行使控制权; 2) 如何监督和评价董事会、经理人员和职工; 3) 如何设计和实施激励机制。”^[1] 简而言之, 公司治理机制就是处理企业各种契约关系的一系列制度。它的内容主要包含激励与约束两个方面。激励机制是维持委托人与代理人之间委托——代理关系的一种动力, 其实质上是委托人如何设计一套有效的激励制度, 以诱使代理人自觉地采取适当的行为, 实现委托人的效用最大化。监督机制是公司所有者对经营者的经营决策行为、结果进行有效审核与控制的制度设计。

1.2 职业体育俱乐部治理机制的内容 现代职业俱乐部的结构远比单纯的球队复杂得多, 如图1所示, 主要参与者包括股东、总经理、教练和球员等。借助治理机制理论, 我们可以认为职业俱乐部的治理机制是一套保护在职业俱乐部中有重大利害关系的投资方(包括股东、管理者、球员等)的制度安排。本文将对俱乐部主要参与者之间的关系及其制度安排进行分析, 包括不同股东之间的股权之争, 俱乐部与教

投稿日期: 2010-04-02

基金项目: 2009年度国家社科基金重大招标项目“中国体育产业政策研究”(批准号09&ZD054)。

作者简介: 郑志强, 副教授, 经济学博士, 研究方向产业经济学和体育经济学。

练员 (经理) 的代理问题, 教练与球员的关系以及球员与俱乐部的关系等。笔者相信厘清这些不同参与者之间的治理关系对于掌握我国职业俱乐部发展规律并解决我国目前俱乐部存在的问题将提供有益探索。

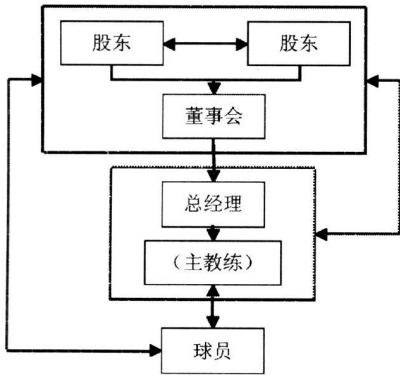


图 1 职业体育俱乐部治理结构图
注: 虚线箭头部分为主要治理关系

2 俱乐部的股权结构及其控制权的争夺

随着职业体育市场的扩大, 职业体育已经成为一种高投入的产业。为获得更多资金, 许多俱乐部开始通过上市 (或改组为股份公司) 筹资。截至 2003 年, 英格兰 92 家职业俱乐部中有 23 家成为上市公司, 其中高水平的联赛对资金的需求更大, 英超 20 支球队共有 15 支上市, 占 65%。^[2] 俱乐部纷纷上市使其面临越来越激烈的股权之争, 恶意收购也开始出现, 如曼联和切尔西都在被美国和俄罗斯富翁强行收购后撤市, 重新变为私人公司。

表 1 121 家职业竞技体育俱乐部与 511 家非体育企业的股东对比

样本企业	企业数量	拥有企业股份 10% 以上份额的股东数量	每家企业中拥有 10% 以上股份的股东数量
体育俱乐部			
主要垒球协会	26	54	2.1
北美足协	24	54	2.3
全美篮协	22	52	2.4
全美足协	28	28	1.4
全美曲棍球协会	21	40	1.9
所有俱乐部	121	238	1.97
德姆塞兹-莱恩样本	511	218	0.43

资料来源: [美] 哈罗德·德姆塞茨. 所有权、控制与企业 [M]. 北京: 经济科学出版社, 1999: 267.

虽然越来越多的俱乐部成为股份公司, 但与一般股份公司相比, 俱乐部的股权集中度更高。如表 1 所示, 北美职业竞技体育俱乐部所有权的控制程度要远远大于 511 家样本企业。在 121 家职业竞技体育俱乐部中, 共有 238 个所有者, 平均每个俱乐部有 1.97 个大股东 (持股 10% 以上) 所有者。相比之下, 511 家样本企业平均每家只有 0.43 个大股东。

造成俱乐部股权集中度较高的主要原因有两个, 一是俱乐部除了具有投资价值外, 还是一种获得潜在快感的产业。^[3] 职业俱乐部的新闻每天都由各种媒体连篇累牍地报道, 俱乐部老板自然成为一名公众人物, 这使其可以获得其他行业老板所难以获得的一种社会满足感。追求俱乐部控制权的目标使许多俱乐部股东不愿意卷入激烈的股权之争以免失去

对俱乐部的控制。

另一个原因是出于经营效率考虑。虽然教练成为俱乐部的主要领导者, 但运动员商业价值越来越大, 涉及一些著名球星的巨额转会仍然需要俱乐部老板定夺。而运动员运动寿命短暂, 这决定了其转会谈判的时效性很高, 同时俱乐部每年的赛季固定而紧密, 所有这些都要求关于俱乐部的重大决策必须在短期内作出, 俱乐部由少数股东拥有也提高了决策的时效性。

3 股东和管理者

一般企业受技术革新和分工演进的驱动, 企业规模不断增大, 其组织结构和形式也日益复杂。但俱乐部富裕而数量较少的股东使俱乐部内部的治理结构相对简单, 股东可以比较容易而公平地对管理者的绩效进行评价, 但这也使俱乐部管理者的风险加大, 以教练员为代表的管理者成为“高危”行业。

3.1 俱乐部教练的管理 由于职业体育国际化的趋势, 越来越多的国外教练和运动员进入俱乐部, 俱乐部的管理难度加大。如 2009 赛季, 英超 18 支俱乐部中有 5 名外籍教练, 英格兰的四大俱乐部曼联、利物浦、切尔西和阿森纳首发阵容中仅有 15% 的本土球员。这些外籍球员和教练的年龄、文化背景、语言、家庭环境等各不相同, 管理难度可想而知。

教练管理难度增大的同时又面临着频繁而高效的监督。由于俱乐部定期进行联赛, 有时一周要打两场比赛, 股东可以频繁地对管理者的业绩进行考核。^[4] 同时, 这种考核也是高效的, 因为赛后的分析和评论更是铺天盖地。虽然研究表明更换教练未必提高成绩, 但球队竞争的压力使俱乐部股东更多地把压力转嫁给教练, 教练往往成为成绩不佳的替罪羊, 教练的生涯非常短暂。^[5] 英超联赛俱乐部经理的任期平均为 39 个月; 而《金融时报》对世界前 100 名 CEO 的任期统计, 平均为 45 个月。^[4] 巨大的离职风险使教练的工作压力很大, 英国《独立报》的调查显示, 职业教练每周平均工作时间约为 80 h, 而英超主教练每周工作时间更高达 87.5 h, 其中有 44% 心血管存在病患。^[6]

3.2 教练的收入 主教练本身就是个高度稀缺的行业, 高度稀缺和高难度的管理必然要以高收益为补偿, 一些成绩卓越的教练, 其收入甚至超过一般的球星, 表 2 是 2009 年世界职业足球教练的收入排名, 其收入直追当红球星。

表 2 2009 年世界足球教练收入排行榜 欧元/年

排名	教练	收入
1	穆里尼奥	1 300 万
2	曼奇尼	1 200 万
3	斯科拉里	950 万
4	克林斯曼	900 万
5	卡佩罗	840 万
6	希丁克	800 万
7	弗格森	720 万
8	瓜迪奥拉	650 万
9	温格	630 万
10	范加尔	600 万

资料来源:《体坛周报》, 2010 年 3 月 24 日。

教练的工作能力和态度对俱乐部非常重要, 但教练的努力程度难以直接衡量, 其绩效只能通过球队成绩进行评价。

为减少教练的机会主义行为,俱乐部教练一般采用年薪制,年薪之外一般还有奖金,奖金与球队成绩挂钩。如美国克莱姆森大学橄榄球主教练 Tommy Bowden 的工资协议规定,赛季获得 9 次胜利时可获得 5 万美元奖金;10 次胜利奖金 7.5 万美元;11 次胜利时为 10 万美元,可见其收入与战绩有密切联系。^[7]

此外,为维护教练的合法权益,教练往往也聘请经纪人保护其权益。有一半教练在谈判中雇佣专职经纪人。俱乐部往往因战绩不佳解聘教练,因此教练的工薪合同对违约有明确而详细的规定,一般提前解约的都必须支付全额工资,这使教练的收入得到保障,如表 2 中排名第二的曼奇尼教练就从国际米兰俱乐部获得了超过了 1 000 万欧元的赔偿。

3.3 教练的培养机制 俱乐部的教练主要是从两个渠道产生:专门从事体育研究的名牌体育院校的学生或职业运动员退役之后经过专门培训之后到俱乐部任职,这些“新手”一般必须从俱乐部基层干起。如现意大利 AC 米兰总经理加里亚尼虽然没有职业球员背景,但在俱乐部基层工作了 20 年。

教练员的素质对于球队的成绩和整个产业的发展都有重要影响,国外对教练员的管理非常严格,教练主要由协会(联盟)负责,一般采取分级管理、聘用、培训制度,经过考试、答辩取得相应证书候晋级,不同级别的教练获准执教不同级别的比赛。俱乐部按级别聘用,评聘分开,无证书不得受聘,取得任职资格可低聘不可高聘。^[8]

4 教练与球员

最终的比赛必须依靠教练和球员的合作来完成。教练与球员的关系可视为一种委托代理关系——教练的战术布置需要委托球员来完成。

教练一般根据战术需要安排球员的位置和比赛时间,但球员上场与否、主力还是替补都事关运动员巨大的经济利益,教练员与球员发生矛盾的情况屡见不鲜。欧美俱乐部处理这类情况的做法通常取决于球队的经营原则,讲求整体和主教练权威的俱乐部多会支持主教练的决定,这类俱乐部占绝大多数,而少数走球星路线的球队也可能出现袒护球员的情况。

一些管理规范、实力强大的俱乐部拥有完善的青少年球员培养和球探体系,自身造血功能完善,球队的团队精神和主教练权威是其不可动摇的基础。多数俱乐部认为他们的利益首先是委托主教练来监督实现的,而且也注意维护教练的权威。曼联球星贝克汉姆在与弗格森矛盾加剧后也不得不离开了赖以成名的曼联。纽卡斯尔联队的球星罗伯特甚至因批评已经卸任的前主教练索尼斯而被俱乐部罚款 9 万英镑。^[9]不过,一些球星也能决定主教练的去留,这时球星们往往以消极比赛的形式促使教练“下岗”。2003 年西班牙皇马的球星集体反对当时的教练卡马乔,由于这些大牌们身价不菲,又得到广大球迷的支持,因此俱乐部只能先让卡马乔下岗。^[10]

虽然球员和教练的矛盾普遍存在,但集体比赛的协作性决定了教练员和运动员的合作是主流,比赛胜利体现了双方的共同利益。因此教练和球员们在训练和比赛中一般都表现出很高的职业道德,即使有不同意见也多采用协商方式解决。

5 俱乐部和球员

5.1 运动员的薪酬制度

5.1.1 收入差距悬殊的运动员薪酬 职业运动员的稀缺性决定了其平均工资很高,如 NBA 球员平均年薪将近 500 万美元。但一般球员的的工资和少数球星的工资相差很大,20 世纪 90 年代北美职业球员的工资的基尼系数分别为: NHL 0.471, MLB 0.529, NBA 0.427, NFL 0.479。^[11]以 NBA 为例,其中 5 名主力球员的工资是替补球员(一般 10 名左右)的 3.3 倍,球员并非人人都是大富翁,新秀的底薪也只有 36 万美元。少数为球迷所喜爱球星的工资收入远远超过其队友,如 1997 年 NBA 巨星乔丹复出后的年薪高达 3 000 万美元,比其所在的芝加哥公牛队其他球员的工资总和还高。

少数球星的工薪是一般球员的几十上百倍,当然不等于这些球星一个人的作用与这么多人相当。实际上即使是少数球星其技艺也只是一般球员高出一二,但体育竞技的特点决定了为此必须给予这些微小优势巨额的回报。因为体育竞技必须使观众看到运动员尽最大努力进行比赛,而科学的运动员薪酬制度必须能激励运动员做到这一点。胜负巨大的差距可以奖励胜利者并刺激失败者继续努力。同时,运动员的技能属于运动员,体育竞技的偶然性又决定了球员的偷懒难以监督。为此通过拉大薪酬差别将产生有效的激励。

图 2 显示了球队内球员的努力程度和其获得收益的关系。假设运动员努力的边际成本大于零(因为这可能意味着更多的训练以及比赛中的额外努力)。这使图 2 中的边际成本曲线 MC 向上倾斜,而且随着努力程度的增加越来越陡峭(以递增速度增长)。递增的斜率表示努力程度 E 变化的代价更高(意味着水平越高其提高的难度越大)。因此对于高水平运动员能力的小幅提高(如图 2 中的 E₂-E₁),必须给予其大得多的收益(M₂-M₁),才能产生适当的激励效果。

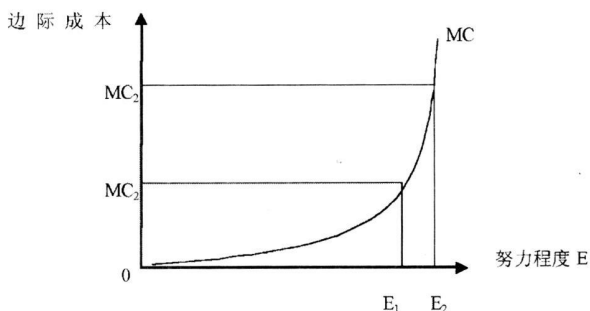


图 2 职业运动员递增的努力边际成本

5.1.2 球龄和薪酬 由于现在运动员的人力资本投资很高,这就意味着运动员的劳资契约期限越长,对运动员越有利,这也反过来鼓励运动员加大对其人力资本的投资。对联盟或俱乐部而言,老运动员运动寿命更长,这使其可能更为观众所熟悉和喜爱。因此各个联盟的薪酬制度一般都更有利于老运动员。

以 NBA 为例,为均衡各队实力和保护球员,NBA 规定了运动员的底薪和顶薪,但对于不同球龄运动员的顶薪和底薪是不同的,球龄越长,顶薪和底薪也越高,在此制度保障下,老球员的收入要高于年轻队员,如现阶段 NBA 35 岁以上年龄段的运动员平均工资最高,达到 547.13 万美元,而 20 岁年龄段的运动员平均工资只有 151.95 万美元,相差

3.6 倍。当然其中老运动员的经验可能起了作用，但其高薪与 NBA 的这种规定是分不开的。^[12]

5.1.3 运动员的薪酬结构 集体竞赛项目需要大量的复杂配合，这使球员的工作业绩难以量化。因此球员的工资一般采取年薪制和奖金相结合的办法。运动员的收入主要包括工资、奖金和广告赞助，一些球星的广告赞助所占的比例越来越大(表 3)。对其进一步分析，可以发现运动员的薪酬有以下三个特点：

一是货币多，股票(期权)少。与其他一些高人力资本的行业不同，球员的薪酬以货币为主，俱乐部很少给予运动员股票期权。股票期权作为提高管理人员和技术人员绩效的有效手段在一般企业中被广泛采用。^[15]但即使是一些著名球星或教练也很少获得俱乐部的股权。原因有两个，一是俱乐部投资类似一种“炫耀性”投资，成为公众人物是这些大富翁的愿望，富有的俱乐部股东一般不愿与他人分享股权(上文所述)。另一个原因是球员和教练流动性很大，如 2002 年姚明作为新秀状元到 NBA 的火箭队，3 年后姚明已经是火箭队“工龄”最长的球员。这就意味着给予球员股票将使俱乐部的股票经常处于流动之中，这将使俱乐部股权结构很不稳定。同时，持有俱乐部的股份也给球员的跳槽带来不便，因为他可能成为竞争对手的股东，这将影响其在赛场上的表现。

表 3 2005 年足球运动员收入排名榜 万欧元

排名	运动员	总收入	工资	奖金	广告赞助费	国家
1	贝克汉姆	2 500	640	20	1 840	英格兰
2	罗纳尔多	1 960	640	20	1 300	西班牙
3	齐达内	1 300	640	20	640	西班牙
4	维耶里	1 200	650	20	530	意大利
5	皮耶罗	950	420	10	520	意大利
6	兰帕德	940	760	80	100	英格兰
7	劳尔	930	640	20	270	西班牙
8	亨利	920	450	30	440	英格兰
9	特里	860	680	80	100	英格兰
10	费戈	860	640	20	200	西班牙
平均		1 242	616	32	594	

资料来源：《法国足球》，2005 年 5 月 7 日。

二是固定收入多，浮动收入少。表 3 中，奖金和工资占总收入比例分别为 5% 和 50%，奖金远远少于相对规定的工资。比赛胜利取决于球员们的场上表现，为什么奖金比例不如预期的高呢？除了球员工会的努力外，一个重要原因是如果球员的收入主要依靠奖金，那么某些关键的比赛场次对球员的价值可能非常高，这将大大提高比赛舞弊的可能性。年薪制将风险和收益分摊到每一场比赛中，很大程度上减少了球员们的舞弊行为。

三是广告赞助比例较高。表 3 中，广告赞助的比例几乎接近于工资。广告赞助一方面反映了球员的商业价值，另一方面也提升了球员的表现。表现不佳的球员只能获得较少的出场时间，而较少的出场时间使球员无法被观众、媒体熟悉，这又大大减少了球员获得广告赞助的机会。此外，往往只有那些被视为社会楷模的运动员才能获得广告赞助，为了规避风险，赞助合同一般都有终止条款，一般规定如运动员严重违反某些规定时合同自动终止。如 2004 年 NBA 湖人队的球星布赖恩特涉嫌强奸，结果耐克公司马上停止了与他的赞助合同，布赖恩特收入锐减上千万美元。一年后对方撤

诉，耐克公司又与布赖恩特续签了赞助合同。

5.2 球员的培养与选拔 要成为一名职业运动员除了出众的身体素质和运动天赋外，还需要漫长的培养周期，因此在短期内很难用价格杠杆来调节球员数量。各个职业体育联盟都非常重视运动员的培养，对职业运动员的培养包括以下三种方式：

5.2.1 学校培养 欧美国家以学校作为培养运动员的主要基地，但并不强调学生运动员的运动成绩，其最大的优点是选材面广，运动员的出路广，避免参加训练的运动员脱离社会。同时，各国都将学校体育视为一种公共事业，由政府向学校提供资金，协助培养球员。如法国足球人才的培训目标是“培养不拘形式的运动员，不是培训踢球的机器”。美国从小学、初中、高中到大学都有相应的校队，青少年运动员是校队队员同时也是学校学生，通过学校训练和完善的地区和全国性比赛来提高水平。球员从学校毕业后经过各种形式的新秀选拔进入各种大小联盟，这也使职业球员的综合素质较高。

5.2.2 职业体育俱乐部培养 欧洲各国的学校体育不如美国发达，球员难以直接从学校选拔，因此欧洲足球联赛还依靠俱乐部的球员培养体系，英格兰足总规定俱乐部必须设立足球学校。足球学校专门吸收有足球天赋的孩子加以培养，最小的孩子 9 岁就可以入校。俱乐部为他们提供训练、医疗和文化教育等一切必要的条件。同时为保护青少年运动员，足协规定这些青少年运动员迟至 16 岁后才能成为职业球员。

5.2.3 职业体育运动员的全球化培养 近年来随着职业体育的全球化，一些发达的职业联盟开始把欠发达地区的优秀球员作为其培训基地，当然这也大大扩大了联盟的市场。如北美大联盟声称自己是国际联盟，对参加选秀球员的国籍不作限制。欧洲自从博斯曼法案后，越来越多的南美、非洲的年轻球员进入了欧洲联赛。这些发达的职业俱乐部实际上把全世界当成了其运动员培养基地。

6 总结与启示

6.1 保护俱乐部各参与者的合法权益 职业体育俱乐部治理机制有其特殊性，股东之间、俱乐部与教练员、教练与球员、球员与俱乐部之间的关系是主要治理关系。俱乐部必须通过合理的制度安排保护这些参与者的合法利益。否则可能引发逆向行为。如球员欠薪和球员与教练员的矛盾就是导致“假球”的一个重要原因。对职业俱乐部参与者权益的系统保护才能从根本上完善我国职业俱乐部治理机制。

6.2 重视俱乐部的广告平台作用和品牌建设 职业俱乐部是一种可供炫耀的商业，投资的股东还往往希望达到巨大的社会效应，职业俱乐部的广告平台和品牌宣传效果是吸引股东的一个重要原因。我国职业足球历史短，市场不成熟，俱乐部直接从职业足球市场中获利的难度很大。但俱乐部的广告平台作用不可忽视，因此职业足球俱乐部必须高度重视俱乐部的品牌建设，这对于股东的投资是一种重要的补偿。

6.3 完善教练培养机制 教练员是俱乐部经营管理的核心，其收入往往与成绩挂钩，其稀缺性、高难度的管理水平使优秀教练员的收入越来越高，但流动性也很大。与欧美国家相比，由于难以迅速从市场中获利，我国现阶段职业足球俱乐部存在过份重视球场成绩的倾向，

(下转第 17 页)

武馆、太极馆等,扩大我国传统体育项目的影响力。其次,要积极构建体育文化的对外传播模式。在具体的传播策略上,我们要从对外传播的思想基础、硬件基础、软件基础入手进行传播。再次,要加强体育文化传播的软件基础,还必须夯实体育传媒人才基础。要提高体育传媒从业人员的竞争意识和基本技能。同时,还要注意在对外传播过程中,要积极维护好国家体育形象、国家形象。现代媒体的多样性、开拓性、其传播的速度快、范围广、自由度高、难以监控,使其容易产生不真实和不恰当的报道,给事件的处置增加困难,尤其是对一些负面事件加以大肆渲染,使事实脱离真实。

中华体育文化历经五千年的演变,孕育了丰富的传统体育文化与多样化的民族体育文化,发展至今仍然焕发出勃勃生机,博大的体育文化因素为我们提供了深厚丰富的和谐思想资源。对于成功举办2008年背景奥运会的我国来说,中国体育乃至东方体育积极主动参与到奥林匹克运动中,使中国的传统体育思想和民族传统体育项目在奥运会中体现出双向交流的互补趋势,为体育文化软实力的构建提供了历史性的机遇。体育文化硬实力是体育文化软实力发展的有形载体和保证,而体育文化软实力则是体育硬实力持续发展的延伸和支撑,两者在相互转化、相互促进相互作用中螺旋渐进。中国国家体育文化软实力提升,必将为我国国家软实力的整

(上接第8页)其直接后果是更换教练员更加频繁,弊端是造成教练员过份追逐球队的短期战绩而忽视俱乐部的长期建设。此外,我国优秀的教练员不多,教练的培训机制不健全又使更换教练并不能达到国外职业足球市场那种效果。因此,我国完善教练培养机制才是解决教练员聘期过短所带来弊端的长远之策。

6.4 积极协调教练员和运动员矛盾,加强运动员职业道德教育 教练员和运动员及其关系融洽与否是决定俱乐部赛场上取胜的关键。由于利益不同,球员和教练的矛盾普遍存在,维护教练员的权威还是迁就运动员是考验俱乐部经营管理水平的一大难题。比赛的协作性决定了教练员和运动员的合作是主流。就我国现阶段而言,由于球员素质较低,教练的严格要求往往导致运动员的抵触、对立情绪。这种矛盾如果不能及时化解将影响俱乐部的正常运营。俱乐部对此应引起足够重视,特别应加强运动员的职业道德教育。

6.5 改善运动员薪酬制度,健全运动员培养机制 运动员的稀缺性决定了其高收入,而其竞争的特性更决定其胜负之间的差距即使很小也应给予大幅奖励才能体现激励效果。且优秀运动员的工作性质使其收入结构具有以下特征:固定收入高浮动收入低、广告收入高工资收入低,货币收入多和期权收入少等。球龄长的球员往往获得超出其水平的收入。这是国内俱乐部应予以重视的。从长远看,由于职业运动员培养周期很长,短期内很难用价格杠杆来调节球员数量。为此,完善运动员培养机制是保证运动员薪酬制度激励效果的有效机制。我国目前的体校培养足球运动员模式过于单一且难以适应市场的变化,有必要通过学校培养、俱乐部培养和异地培养等多种形式加以完善。

体提升作出历史性的贡献。

参考文献:

- [1] Joseph S. Nye Jr, Propaganda Isn't the Way: Soft Power[J]. The International Herald Tribune, 2003(1): 2- 8.
- [2] 张国祚. 中国有信心和能力成为文化软实力强国[N]. 中国社会科学报, 2010- 1- 12.
- [3] 张建华, 陈青. 体育文化力的内涵及特征[J]. 首都体育学院学报, 2006(6): 50.
- [4] 弗朗西斯·福山著, 黄胜强, 许铭原译. 国家构建: 21世纪的国家治理和世界秩序[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2007, 1: 115.
- [5] 约瑟夫·S·奈著, 约瑟夫·S·奈, 门洪华编, 门洪华译: 硬权力与软实力[M]. 北京大学出版社, 2005, 10: 6- 7.
- [6] Hans N. Tuch, Communicating with the World: U. S. Public Diplomacy Overseas (Martin F. Herz Series on United States Diplomacy), Georgetown University, Washington D, C, 1990: 20.
- [7] 谢帕德·B·克拉夫和西奥多·F·马伯格: 美国文化经济基础[M]. 三联书店, 1989.
- [8] 孙有中. 国家形象的内涵及其功能[J]. 国际论坛, 2002(3).
- [9] 王燕琦: 体育产业承担推动经济发展重任[N]. 光明日报, 2005- 9- 20.
- [10] 李力研. 野蛮的文明——体育的哲学宣言[M]. 中国社会科学出版社, 1998: 3- 4.

参考文献:

- [1] 青木昌彦, 钱颖一. 转轨经济中的公司治理结构[M]. 北京: 中国经济出版社, 1995.
- [2] Sean Hamil, Jonathan Michie, Christine Oughton, et al. The state of the game- The corporate bovermance of football clubs 2001 [R]. Supporters Direct, 2001/02: 4, 9, 11, 22.
- [3] [美] 哈罗德·德姆塞茨. 所有权、控制与企业[M]. 北京: 经济科学出版社, 1999: 267.
- [4] 大卫·鲍乔弗, 克里斯·步莱迪著, 陈斌等译. 向足球学习——英超足球经营启示录[M]. 北京: 人民邮电出版社出版, 2003: 18.
- [5] McTeer, W., White, P.G., and Persad, S. M anager/ coach mid-season replacement and team performance in professional team sport. Journal of Sports Behavior, 1965, 18(1): 58- 68.
- [6] news. sportscn.com/c/915/915397.html; 2005年3月25日.
- [7] Weiberg, S. (2001, August 3). Top dollar, top coaches. USA Today, pp. 1A- 2A.
- [8] 蒋强, 杨颂. NBA与CBA职业篮球俱乐部的比较研究[J]. 哈尔滨体育学院学报, 2000(3): 87.
- [9] 法国球星罗伯特在前教练索尼斯执教时长期担任替补, 两人矛盾很深. 新华网, 2005- 6- 29.
- [10] 李然. 欧洲俱乐部处理球星教练矛盾[N]. 北京青年报, 2005- 5- 23.
- [11] Duane W. Rockerbie: the Economics of Professional Sports. Journal of Sports Economics 2005 6: 168- 169.
- [12] 金赛英. NBA运动员与俱乐部工资收支状况之研究[J]. 体育科学, 2004(2): 11.
- [13] 杨瑞龙. 国有企业治理结构创新的经济学分析[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.