

对中国足球职业联赛竞争平衡机制的思考

——基于“恒大模式”对联赛竞争平衡的冲击

李伟^{1, 2}, 陆作生¹, 张绍良¹

(1. 华南师范大学 体育科学学院, 广东 广州 510006; 2. 闽南师范大学 体育学院, 福建 漳州 363000)

摘 要: 以“恒大模式”对中超联赛竞争平衡机制的影响为切入点, 研究认为“恒大模式”对联赛竞争平衡的冲击表现为, 投入资金失衡、优秀球员资源垄断、比赛“不确定性”降低, 加剧了联赛的竞争失衡和成本上涨。基于竞争平衡理论和实践, 提出了建立中国足球职业联赛竞争平衡机制的思考: 对俱乐部投入资金进行制衡、防止富有的俱乐部重金挖取球员、抑制联赛球员薪资猛涨, 降低俱乐部投资成本; 建立合理的球员流动机制、建立各球队之间竞赛平衡机制。

关 键 词: 体育管理; 中国足球超级联赛; 恒大模式; 竞争平衡; 收支平衡; 中国

中图分类号: G80-05 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2015)01-0023-05

Contemplation of the Chinese professional football league competition balancing mechanism

——Based on the impact of “Evergrande Mode” on league competition balance

LI Wei^{1, 2}, LU Zuo-sheng¹, ZHANG Shao-liang¹

(1. School of Physical Education, South China Normal University, Guangzhou 510006, China;

2. School of Physical Education, Minnan Normal University, Zhangzhou 363000, China)

Abstract: Starting with the influence of “Evergrande Mode” on the Chinese Super League competition balancing mechanism, the authors believed that the impact of “Evergrande Mode” on league competition balance was embodied in the unbalance of input funds, the monopoly of excellent player resources, the decrease of game “uncertainty”, and the intensification of competition unbalance and cost increase. Based on competition balance theory and practice, the authors put forward the following ideas for establishing a Chinese professional football league competition balancing mechanism: regulate club input funds; prevent rich clubs from buying other clubs’ players at an extremely attractive price; restrain the soaring of league player salary; lower club investment cost; establish a rational player transfer mechanism; ensure a competition capacity balance between various teams.

Key words: sports management; Chinese Super League; Evergrande Mode; competition balance; income and expense balance; China

恒大足球俱乐部自 2010 年进入足球领域以来, 通过强大的经济投入, 囊括中超联赛“三连冠”, 获得中国足球职业化以来首个亚冠冠军。其迅猛发展的足迹也因此被媒体热捧为“恒大模式”^[1]。也有文献将“恒大模式”描述为: 底气十足的“砸钱模式”, 大资金、大投入, 引进名气大、实力强的本土球员和外籍球员, 聘请著名教练, 组建实力超群的阵容, 快速出成绩,

追求轰动效应^[2]。

放眼国际足坛, 欧洲五大联赛的切尔西、曼城、巴黎圣日耳曼、摩纳哥等俱乐部的投资方式, 同恒大有一定程度的相似性。这些经济实力强大的欧洲豪门俱乐部, 在引进大牌球星方面, 无不挥金如土。在亚洲, 也有一些俱乐部与恒大相似, 如泰国武里南联、卡塔尔莱赫维亚等球队也曾被冠以“泰国恒大”、“卡塔

尔恒大”的绰号^[1]。所以“恒大模式”不是恒大俱乐部独有的特称，它在职业足球领域具有代表性。

本研究目的在于，通过“恒大模式”这一现象，借鉴竞争平衡理论及国外职业体育竞争平衡的实践，探讨中超联赛中竞争平衡制衡机制的创建。

1 “恒大模式”加剧联赛的竞争失衡与成本暴涨

1.1 加剧联赛的竞争失衡

1) 投入资金失衡。

自 2010 年，恒大集团以 1 亿元收购广州足球俱乐部 100% 的股权以来，其资本运作模式可谓“高调”，到 2013 年 11 月止，4 年投资超过 20 亿元^[3]。

恒大一年的资金投入相当于过往 5 支冠军球队费用。例如，“在 2011 年，恒大投入约 5 亿元，而绝大多数俱乐部投入额都不足 1 亿元。前几年，鲁能、亚泰和国安夺冠时，俱乐部一个赛季投入基本在 8 000 万到 1 亿元之间，中小型中超俱乐部一年的运营成本是 4 000 万以上”^[4]。恒大投资方式被不少业内人士指责为恒大地产“搅局”，“砸钱”也被称为恒大俱乐部的利器。

2) 人才资源垄断。

审视亚冠夺冠之战首发阵容中的本土球员名单^[5]，与同期征战亚洲杯的国家队名单^[6]比较，不难发现，恒大球队主力阵容几乎全为国家队的主力。这些“国字号”球员均是以重金“挖墙脚”收拢而来^[7]。通过金元政策，采用“内挖外引”手段，陆续完成足球优秀人才资源垄断式聚集，球队最终以“豪华战舰”的姿态角逐于中超赛场，并问鼎亚冠冠军。

3) 竞赛能力失衡。

竞赛能力失衡主要表现为，“比赛结果的不确定性”过低。联赛中，恒大几乎是“逢赛必胜”。其超强的竞争实力，达到了联赛中获胜最大化，恒大的一支独秀让比赛失去悬念。且从恒大赛季不同轮次的排名可以看出，恒大基本上是以“一骑绝尘”的态势获得联赛冠军。金元政策缔造金牌球队，恒大在联赛中，除 2012 赛季提前 1 轮夺冠外，2011 及 2013 赛季都是以至少提前 3 轮的优势夺冠。

1.2 加剧联赛成本膨胀

恒大的“砸钱”投资方式，在中超联赛中加剧了俱乐部间的资金投入攀比，联赛运营成本加速提高，使俱乐部整体经济负担加重。一个不完全统计数据：2011 年中超联赛，各个俱乐部的投入之和接近 20 亿元人民币，以前花 200 万美元就能引进的外援，2011 年得花 400 万了，中超引援真的进入了“烧钱时代”^[2]。

2012 年中超 16 个俱乐部的总预算超过 26 亿元，相当于每个俱乐部预算近 2 亿元。这一数据是 2010 年中超联赛 16 个俱乐部总预算的 4 倍。两年翻两番，中超联赛已经变成资本的斗秀场^[8]。而盈利情况在中国俱乐部，似乎是不可能的。2013 年，中超联赛俱乐部亏损总额 2.64 亿元，创下了历史新高。16 个俱乐部中，14 家亏损，只有恒大和辽足 2 家盈利(恒大 8 590 万元，辽足 1 795 万元)，其中亏损最多的俱乐部为富力，亏损额为 1.534 9 亿元^[9]。

恒大的“砸钱”投资方式加剧了联赛的薪资暴涨。球员薪资是俱乐部最主要的经费开支，恒大进入中超后的 2011—2013 年期间，球员薪资总额连续 3 年激增。2008 赛季，中超球员薪资总额 4 亿元出头，2009 赛季增加到 5 亿元左右，2010 赛季则上涨到接近 6 亿元。这种缓慢增幅基本符合中国经济整体增长趋势，但这一局面很快被广州恒大打破。恒大进入中超前，对本土球员而言，300 万元的年薪几乎算是顶薪，只有少数大牌球星在大的俱乐部才能享受如此待遇。而恒大出现后，郑智、荣昊、郜林、冯潇霆等多名绝对主力的年薪都达到甚至超过 500 万元，从韩国归来的黄博文年薪更是达到 700 万元。此外，恒大还有巨额中超和亚冠奖金，仅中超奖金就高达 6 900 万元。在恒大挥金招揽人才的压力下，中超其他传统强队只能被迫增加球员薪资待遇，稳定军心防止被挖墙角，而一些原本就底子不厚的中超新军只能寄望于球员拿到更高的合同待遇后，努力踢球保住中超资格。在这样背景之下，中超球员的薪资从 2011 年之后开始急速提升。2011 赛季，中超球队薪资总额突破 8 亿元，涨幅高达 56.82%。2012 赛季更上一层楼，增加到了 10 亿元，刚刚结束的 2013 赛季则突破了 14 亿元，比 2012 年又增长了 43%^[10]。在恒大俱乐部投资效应带动下，2014 年中超联赛的多家俱乐部，都计划加大投资预算：舜天 3 亿元、鲁能和富力 5 亿元、国安 10 亿元。中超近半数球队投入将达到亿元水平，可以说，中超“军备竞赛”正式跨入“亿”元时代^[11]。

自身造血功能尚且不足的中国职业足球，资金投入的攀比，如同雪上加霜，更不利于俱乐部及联赛整体的健康发展。过度投资，造成部分俱乐部连年亏损，导致财政困难。例如，受球队“拖累”，绿城地产老板宋卫平曾于 2011 年底有意放手杭州绿城。绿城俱乐部老板沈强^[12]曾对媒体表示：“绿城要对股东、股民负责，在房产形势如此紧张的状况下，不可能再把大笔的钱花在足球上。”又例如，武汉卓尔，从中超降到中甲，亏损了一亿多元^[13]。

综上所述，“恒大模式”的主要弊端为，俱乐部过

度投资的个体行为，加剧了联赛整体竞争的不平衡和联赛成本膨胀。因此，必须建立适当的制约机制，促进联赛竞争平衡的发展。

2 职业体育竞争平衡机制建立的基础

“竞争平衡”一词最早出现在1956年Rottenberg的《棒球运动员的劳务市场》一文，继这篇创造性著作问世以后，迅速出现了大量的关于球队“竞争平衡”的学术研究，其中关于“竞争平衡”概念的表述很多，如David Forrest和Robert Simmon^[14]将“竞争平衡”界定为“职业体育联盟内成员间，有实力相当的竞赛能力。”纵观职业体育领域里经济学术研究，由一些经济学家形成一个共识，即建立一个“竞争平衡”的制衡机制非常重要。①这源于职业体育的两个本质特征，即“结果不确定性”和“生产合作性”。

首先，对于“结果不确定性”观点。Neale^[15]提出，一支球队过高的获胜率将降低比赛产品对于消费者的吸引力。Demmert^[16]指出，职业体育联盟的比赛呈现出诸多的特征，但是，最为重要的一个特征，就是“结果的不确定性”，如果联盟的比赛变得可预测，那么，球迷将失去兴趣，所有球队的财政都受到损失。用Rottenberg^[17]话说：比赛结果的悬念(即比赛结果的不确定性)恰恰是职业体育最吸引人的一个方面。通过合理的人力资源配置达到比赛结果的不确定性，这个更有利于整个联盟的长远利益。恒大俱乐部对中超联赛胜果最大化的掌控，有违背“结果不确定性”这一经典理论的观点。

其次，对于“生产合作性”观点。迈克尔·利兹和彼得·冯·阿尔门^[18]指出：“职业体育联盟生来就是合作共同体，稳定的联盟是职业运动存活的前提。”夏普·雷吉斯特·格里米斯^[19]认为：“职业体育的一个独有特征就是运动队相互依赖”，强调了职业体育俱乐部之间的“共生性”。一个球队将无法确定自己所生产产品的数量和质量，这依赖于其他竞争者的实力和数量，以及职业联盟的赛事安排等。这就意味着，如果大量球队离开联盟后，个体球队将无法生存^[20]。Goossens等^[21]指出，当只有一个团队幸存时，将没有比赛。比赛是一种联合产品。Neale^[15]强调，职业运动“生产联合”(product joint)的共同天性。球队之间必须通过相互合作来产生比赛，这样才有了共同的产品。职业体育里的运动竞争不同于其他领域里经济竞争，虽然运动团队在法律的意义上是一个企业(为利益所驱动)，但它在经济学家的意识里却不是一个企业，因为一个单一的球队不能够供应整个职业体育市场。恒大的盈利与联赛其他多数俱乐部的亏损呈鲜明对比，这与“生

产合作”和应该利益分享观点不符。

针对欧足联的成本通胀，及俱乐部财政亏损的现象，欧足联推行“财政平衡”政策对其约束。财政平衡作为欧足联成员的准入制度的附件，颁布实施在2012版《欧足联俱乐部资格许可和财政平衡规定》文件中^[22]，概括地说，它以准入制度里的注意事项方式，强令各个俱乐部成员履行收支平衡的财政职责及面临违规处罚的风险。所有想成为欧足联成员的俱乐部，都必须获取欧足联的准入资格许可证^[23]。许可证作为入会门槛，通过增加俱乐部的透明度、提高俱乐部的职业化管理水平及确保俱乐部财政的稳定手段，确保联赛完整性及公平合理性^[24]。

财政平衡作为一个附录出现在准入资格许可中，对欧洲职业足球发展趋势发挥重要导向作用。自2013/14赛季开始，欧足联下属的各俱乐部都必须遵守竞争平衡规定，这也就意味着，俱乐部财政上必须做到盈亏平衡(break-even requirement)，如果俱乐部不能做到，欧足联财政管理委员会将对其实处罚，直至开除出欧足联，驱逐出联赛^[25]。

美洲职业体育联盟，曾先后制定了一些措施：如保留制度、选秀制度、收入分享、工资帽和奢侈税等。这些制衡措施的运用，其目的是促使俱乐部之间的实力均衡，达到“竞争平衡”的“内稳态”，虽然有些条款在后来的管理实践中带来一些问题，但在那个时代背景下，最大限度预防了各个俱乐部之间恶性竞争，促进了职业体育联盟健康发展。

3 建立我国足球职业联赛竞争平衡机制的策略

“恒大模式”实际上就是与“竞争平衡”策略理论相违背的一种竞争模式，通过高额资金的投入、优秀球员垄断聚集，达到获取比赛胜利最大化。从国际职业足球领域来看，“恒大模式”广泛存在于各区域的组织，极具代表性。

与欧洲职业足球管理相比，“恒大模式”不但没有受到任何类似“财政平衡”的限制，而且获得中国足协的政策优惠，如给予“调整赛程”、“多外援”^[7]等便利。这一事实说明，联赛的管理方行为，除了“一切都为亚冠让路”的“举国体制”外，更多是对竞争平衡的管理理念的认识不足。“恒大模式”与“竞争平衡”是一对矛盾，必须要引起高度重视。

1)对俱乐部投入资金的制衡。

制衡是指分立为不同部分的权利之间应形成彼此制约的关系，其中任何一部分都不能独占优势。对俱乐部投入资金制衡意味着，一定期间内联赛俱乐部资

金投入不得受限制地随意高额投入,各俱乐部投入资金应形成制约关系,其中任何俱乐部都不能独占优势。这不仅能防止富有的俱乐部重金挖取球员,还能抑制联赛球员薪资暴涨,降低各俱乐部支付球员薪金成本,优化联赛中俱乐部的生存环境。

从上述分析可见,恒大模式对联赛竞争平衡冲击的利器是重金投资,其投资方式被业内同行指责为“砸钱搅局”。在联赛投资市场上,产生的负面影响,造成俱乐部之间的攀比,在缺乏有效制衡机制下,俱乐部之间过度投资竞争,造成多数俱乐部财政负担和联赛成本暴涨的恶果。在对投入资金的制衡方面,欧足联推出的“盈亏平衡”规定值得参考借鉴,它将俱乐部的转会投入与收入挂钩,使得俱乐部不能毫无顾忌在转会市场上大手笔投入,确保赛事整体稳定健康发展。

“盈亏平衡”:即俱乐部在一定时间内,其开支不得超过所挣的收入。收入包括:门票、赞助和广告、转播权、商业活动、其他营业性收入,注册运动员转会的盈利或收入,处置有形固定资产的超额收益,以及财政收入。必须说明的是,对参股者及俱乐部相关方资助性投资必须限制,也就是说,不允许以老板们“资助”的方式垫付俱乐部亏损。例如,曼苏尔老板(Sheikh Mansour)为曼城俱乐部垫资^[26]。

“盈亏平衡”在 2013/14 英超赛季实施,且收到立竿见影的效果。“英超官方公布的数据显示,2013/14 赛季,英超 20 强拿到的转播分成和排名奖金总计突破了 15 亿元,其中收入最高的利物浦约 9 754 万英镑。而最低的卡迪夫城也有约 6 208 万英镑进账,这甚至超过 2012/13 赛季曼联夺冠时转播分成和奖金收入总和。这样高的收入,更是英超之外其他联赛无法比拟的。在联赛竞争激烈程度上,从赛季初期开始一直杀到收官阶段,包括阿森纳、曼联、切尔西、利物浦、曼城、热刺、埃弗顿 7 支球队都曾是冠军的潜在竞争者,这样多支球队一度不相上下的局面在英超历史上前所未有。据《电讯报》的统计,9 个月时间里,领头羊的位置总计出现了惊人的 25 次易主,包括阿森纳、切尔西、利物浦、曼城和曼联在内的 5 支球队都曾经一度领跑英超 20 强。过去一个赛季英超的精彩程度与日俱增^[26]。

《中超联赛商业价值报告》披露,中超 2011、2012 两个赛季的经费投入中,各俱乐部支付给球员的薪资占上一年俱乐部收入的 79%。按照国际惯例,若要真正实现收支平衡,球员薪资水平比例控制在 50%左右较合理^[9]。可见,约束和规范俱乐部投入资金行为具有紧迫性和必要性。

2)对球队竞赛能力的制衡。

建立合理的球员流动机制,保证各球队之间竞赛能力平衡。

应遵循一个宗旨:就是通过经济手段,引导球员合理流动,达到对比赛“结果不确定性”的宏观调控:努力做到单场比赛结果的不确定、单个联赛比赛结果的不确定、多个联赛比赛结果的不确定。防止个别球队长期占据领先优势,而伤害联赛整体利益。

促进球员在俱乐部间的合理流动,采用以经济约束为主要手段,对球员的转会费和球员的薪资方面的投入进行调控。例如,当打的“国字号”主力球员,技战术能力超群,为稀缺人才资源,其转会身价昂贵、薪金高,俱乐部“挖取”这样的球员,自然增加财政投入。一旦过多的优秀球员垄断聚集在某一俱乐部时,俱乐部投入资金总额加大,当这个总额超过联赛的限定数值时,俱乐部就会受处罚或制裁,强制性的使它卖出所占有的优秀球员资源。通过经济杠杆,约束和引导球员合理流动,促进联赛内各俱乐部球队竞赛能向平衡趋势发展。这一点,类似美洲职业体育联盟的工资帽和奢侈税制度等。具体执行方式,要适合中超联赛的情况而定,不能“削足适履”机械模仿。

鉴于不久前恒大俱乐部再次挖取当红国脚于汉超和李学鹏(都是亚洲杯预选赛首发主力)的事实,反映出“恒大模式”的人才垄断趋势依然没有改观。建议管理方要有作为,出台政策,制止这种竞赛能力不平衡发展趋势。据竞争失衡的现状和历史可鉴,竞争平衡不仅是联赛产品质量的问题,更涉及到联赛的健康发展,及俱乐部生死存亡问题。对于联赛管理而言,及时实施一个有效的“竞争平衡”机制,至关重要。

矛盾的同一性是指矛盾双方对立面之间相互联结、有不可分割的性质,没有斗争就没有矛盾双方的相互依存和贯通,事物就不能存在。职业足球有了“砸钱”式的“恒大模式”,就需要有与之相对立的制衡机制。本研究仅仅对建立竞争平衡机制的一点思考,机制的建立是庞杂的系统工程,有待后续深入研究。同时希望有更多学者共同关注这一问题,促进该研究的不断深入与完善,为实现我国足球职业联赛健康发展做出积极的学术贡献。

注释:

① Rottenberg, 1956; Neale, 1964; Sloane, 1971; El-Hodiri and Quirk, 1971; Fort and Quirk, 1995; Vrooma, 1995; Hart, Hutton and Sharot, 1975; David Forrcst, Robert Simmon, 2002; Michie, Oughton, 2004; Goosens, 2006; Vrooman, 1996; DEMMERT H, 1973。

② UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Edition 2012, Article 58。

参考文献：

- [1] 薛原, 刘硕阳. 恒大和中国足球的不等式[N]. 人民日报, 2013-11-12(015).
- [2] 郭惠先. 恒大模式对中国足球发展的利弊分析[J]. 广州体育学院学报, 2012, 32(2): :6-8.
- [3] 王浩明. 恒大启示录[N]. 新华每日电讯, 2013-11-10(004).
- [4] 陈汉辞. 恒大 5 亿“搅局”中超[N]. 第一财经日报, 2011-02-16(A01).
- [5] 杨希熙. 亚冠-埃神部林建功痛失好局 恒大 2-2 首尔[EB/OL]. <http://sports.sohu.com/20131026/n388987467.shtml>, 2013-10-26/2014-4-24.
- [6] 亚预赛-吴曦破门印金靴世界波 国足爆冷 1-1 印尼[EB/OL]. <http://sports.sohu.com/20131015/n388251811.shtml>, 2013-10-15/2014-4-24.
- [7] 赵岑, 刘刚. 中国足球自职业化以来夺得首个亚洲杯冠军[N]. 新华每日电讯, 2013-11-11(007).
- [8] 丁磊. 足球资本阳谋：一半是国企，一半是地产商[N]. 21 世纪经济报道, 2012-09-14(018).
- [9] 2013 年中超商业价值报告[EB/OL]. <http://sports.163.com/13/1205/03/9FA6GESH000506UA.html>, 2013-12-05/2014-6-20.
- [10] 中超的 20 亿花在哪儿？[EB/OL]. <http://sports.163.com/special/zgzqzt/zc20y.html>, 2013-12-15/2014-6-20.
- [11] 国安明年投入将超过 10 亿 舜天预算也达 3 亿[EB/OL]. http://www.chinadaily.com.cn/hqgj/jryw/2013-12-25/content_10891210.html, 2013-12-25/2014-6-22.
- [12] 范思琦. 房地产商混战足球场[N]. 中国企业报, 2012-11-06015.
- [13] 吴琼. 世上有几个足球托起的“恒大”？[N]. 广东建设报, 2013-10-22(005).
- [14] Dave Forrest, Robert Simmons. Outcome uncertainty and attendance demand in sport the case of English soccer[J]. *statistician*, 2002, 51(2): 229.
- [15] Neale, Walter. The peculiar economics of professional sports: a contribution to the theory of the firm in

sporting competition and in market competition[J]. *Q J Eco*, 1964, 78(L): 1-14.

- [16] Demmert H. The Economics of professional team sports[M]. Lexington Books: Lexington, MA, 1973: 179.
- [17] Simon Rottenberge. The baseball players labor market[J]. *Journal of Political Economy*, 1956, 64(3): 242-258.
- [18] 迈克尔·利兹, 彼得·冯·阿尔门. 体育经济学[M]. 杨玉明, 译. 北京: 清华大学出版社, 2002: 117-1220.
- [19] 夏普·宙吉斯特·格里米斯. 社会问题经济学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2000: 250.
- [20] Vrooman J A. General theory of professional sports leagues [J]. *Southern Eco J*, 1995, 61(4): 971-990.
- [21] Kelly Goossens. Competitive balance in European football: comparison by adapting measures: national measure of seasonal imbalance and Top 3[J]. *Dirittoed Economic Dello Sport*, 2006, 2(2): 77-122.
- [22] Focus on club licensing and financial fair play [EB/OL]. <http://www.uefa.com/uefa/aboutuefa/organisation/executive committee/news/newsid=1492741.html>, 2010-5-26/2014-4-12.
- [23] Regulations of the champions league 2012–15Cycle, 2012/13 season (UEFA, 2012)[R]. http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Regulations/competitions/Regulations/01/79/68/69/1796869_DOWNLOAD.pdf, 2014-03-05.
- [24] Traverso A (2008) Club licensing—here to stay[R]. UEFA(2008). Available at http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefa/KeyTopics/618655_DOWNLOAD.pdf, 2014-03-05.
- [25] See Article 21, 1, h) of ‘Procedural Rules Governing the UEFA Club Financial Control Body’, Edition 2012 (UEFA, 2012)[R]. http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/85/85/25/1858525_DOWNLOAD.pdf, 2013-01-23.
- [26] 欧洲经验给国足提醒 联赛再火爆救不了国家队[EB/OL]. <http://2014.sina.com.cn/news/eng/2014-06-20/07589963.shtml>, 2014-06-20/2014-06-20.