

## 基于组织变革理论的中超联赛治理改革研究

马阳<sup>1</sup>, 马库斯·库切特<sup>2</sup>

(1.西南财经大学 体育与经济管理研究中心, 四川 成都 611130;

2.拜罗伊特大学 体育科学学院, 拜罗伊特 巴伐利亚州 95447)

**摘 要:** 依托 Cunningham 组织变革理论模型, 结合现阶段中超联赛发展特点, 重新审视当前中国职业足球治理改革进程。研究认为: 职业足球“生产性”的定位依旧无法摆脱以足协为首的“非物质生产部门”控制权主体地位。职业足球发展依旧以泛政治化目标驱动, “趋同式”组织变革成为足协的首选; 将职业足球俱乐部视为带有权宜属性的短期工具, 现阶段俱乐部投资人与足协之间的利益冲突或利益纠缠存在“淡化”趋势, “用脚投票”退出经济契约集或者与足协展开控制权博弈的可能性几乎为零, “价值趋同”缺失。中国职业足球必须加强中央足改方案实施监管力度, 明确中超联赛治理改革新范式, 建构投资人职业足球大局观。

**关 键 词:** 体育管理; 中国足球协会超级联赛; 治理结构; 组织变革理论

**中图分类号:** G80-05 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2019)06-0057-06

### Research on Chinese Super League governance reform based on the organization change theory

MA Yang<sup>1</sup>, MARKUS Kurscheidt<sup>2</sup>

(1.Sport and Economic Management Reseach Center, Southwest University of Finance and Economics, Chengdu 611130, China; 2.Institute of Sport Science, University of Bayreuth, Bavaria 95447, Germany)

**Abstract:** Based on Cunningham's organization change theory model, coupling with current Chinese Super League development characteristics, the authors re-examined current Chinese professional football governance reform process, and drew the following conclusions: the “production based” orientation of professional football was still unable to get rid of the dominating control power status of “nonmaterial production departments” led by Chinese Football Association (CFA); professional football development was still driven by pan-political objectives, “convergent” organization change becomes the first choice of CFA; at the present stage, interest conflict or interest entanglement between club investors who consider a professional football club as a short-term tool with an expediency attribute and CFA has a “fading” trend, the possibility for those “voting with foot” to quit the economic contract set or to develop control power gaming with CFA is almost zero, “value convergence” is absent. Chinese professional football must strengthen the central government's football reform plan implementation supervision, specify new paradigms for CSL governance reform, and establish the investors' professional football big picture view.

**Key words:** sports management; Chinese Football Association Super League; governance structure; organization change theory

就世界范围内而言,“管办合一”是各大职业足球联赛治理初期普遍存在的问题。职业足球联赛治理能否顺利实现从“管办合一”(旧组织范式)向“管办分离”(新组织范式)的变革,将会对本国足球整体发展

水平产生直接影响。以德国为例,2000年德国足球甲、乙级职业联赛顺利从足协管辖权中移除,让渡市场以权力,寄希望于职业足球市场性的增加,促使竞争激励机制发挥作用<sup>[1]</sup>。德国著名足球研究专家 Merkel<sup>[2]</sup>

收稿日期: 2019-02-20

作者简介: 马阳(1989-),男,博士,研究方向: 体育治理与项目管理。E-mail: Yang1.Ma@uni-bayreuth.de

指出,“管办分离”改革后的德国足球逐渐建立新秩序,即每个大城市或地区均存在一个颇具代表性且实力较强的职业足球俱乐部,大部分传统的、规模较小的城郊足球俱乐部完成了角色转变,逐渐成为一个“家乡足球人才”的提供者。一方面,德国职业足球俱乐部为所在社区热爱足球运动的民众提供观看以及支持家乡球队的机会;另一方面,以附属青训学院和联赛竞赛体系为载体,吸纳培养家乡足球人才,为德国国家队提供源源不断的人才储备。德国全境每周大约共计 16 万支球队在足协所搭建的传统联邦制金字塔竞赛体系中开展比赛。2015—2017 年间,大约 35% 的德国 14 岁以上民众将足球视为最喜爱的体育运动,而这一数字几乎是排名第二的拳击运动的 3 倍(13%)<sup>[9]</sup>。

在中国职业足球治理领域,“管办分离”改革的不彻底性长期困扰中国足球的整体发展。“管办合一”的行政垄断导致以中超为代表的中国职业足球联赛长期深陷政事不分的困境且难以自拔<sup>[4]</sup>。在党的十九大报告中习近平总书记郑重强调:“深化事业单位改革,强化公益属性,推进政事分开、事企分开、管办分离”。就职业足球而言,其不应该成为管办分离改革的“避风港”“防空洞”。值得注意的是,现阶段中超联赛内外发展环境均发生了显著改变。外部而言,职业足球表演业作为体育产业的重要组成部分,实现与宏观经济政策的有机结合;内部而言,单个职业足球俱乐部治理结构实现从“体育局与企业联办”到“私人公司”的转变。王裕雄等<sup>[5]</sup>借助事件研究法和资本市场数据针对中超俱乐部持有人动机判断的研究结果表明,现阶段俱乐部持有人具有较强的短期、工具性和权宜色彩。新时期,学界有必要重新审视中国职业足球联赛“管办分离”改革进程。基于此,本研究结合现阶段中国职业足球联赛发展特点,借助科学的组织变革理论模型定位现阶段中国职业足球治理改革困境,并为消解困境提供相关政策性建议。

## 1 理论依据: Cunningham 组织变革理论

1991 年 McCann<sup>[6]</sup>率先指出组织变革是一个多元的社会现象,目前研究主要集中在技术、产品、服务、机构、系统以及人员变革本身。Kurscheidt<sup>[7]</sup>在体育治理领域开展的组织分析研究侧重于结构和系统的相对稳定性和易变性,旨在进一步规范体育竞赛、体育产业和体育发展过程中人力资源的监督与分工。通常意义上,结构和系统上的组织变革被分为两大类:趋同式变革和趋异式变革。趋同式变革指的是针对已经存在的组织范式稍加修饰的过程。Newman<sup>[8]</sup>进一步将趋同式变革定义为初级组织变革形式,并指出该类组织

变革过程并未改变旧组织范式的基本价值观或者组织认同度。相反,一个全方位推翻旧组织范式的改革被称为趋异式变革。以中国职业足球改革为例,管办分离意味着中超联赛治理实现从“政府控制”向“会员主导”转变。在该组织变革过程中,组织决策权、组织目标、组织效率等均发生了彻底改变。由此可见,“管办分离”属于趋异式变革范畴。为了对上述趋异式改革进行更深入的学理阐述,2002 年美国德克萨斯 A&M 大学体育管理系 Cunningham 教授<sup>[9]</sup>在融合新制度主义理论、种群生态组织模型、战略选择和资源依赖理论的基础上,提出旨在梳理趋异式组织变革过程以及分析趋异式组织变革成功因素的“Cunningham 组织变革模型”(见图 1)。

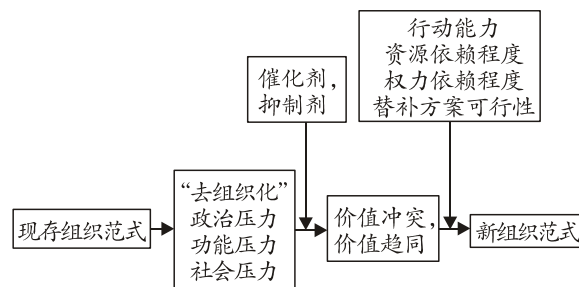


图 1 Cunningham 组织变革理论

### 1.1 主要内容

首先,该模型指出政治、功能和社会压力是旧组织范式“去组织化”过程的三大诱因。根据压力来源不同,政治压力分为内部政治压力和外部政治压力两种。当旧组织外在表现受到质疑时,组织内部支持方与反对方之间的摩擦冲突成为内部政治压力的主要来源;相反,外部政治压力来源于与该组织日常运营密切相关的其他社会组织或政府机构。功能压力与影响组织外在表现的技术功能效率相关。Legg 等<sup>[10]</sup>研究指出,通常情况下来自于组织内部的,提供更好产品或者服务的强烈意愿易催生导致组织变革的功能压力。Oliver<sup>[11]</sup>指出,导致组织变革的社会压力通常来自于民众对该组织期待与该组织的外部表现之间的矛盾,或者来源于该组织在发展过程中出于对社会普世价值的违背所引发的社会紧张对峙关系。上述 3 类压力源均会对“去组织化”进程产生直接影响,同时需要指出的是,“去组织化”过程并非需要三大压力源同时出现,任意一种压力源的出现均可引发“去组织化”进程。接着,Cunningham 组织变革模型指出,可能存在很多因素对旧组织的“去组织化”过程产生影响。其中,对整个“去组织化”过程产生正性影响的因素被视为催化剂,例如同行业或者其他行业组织改革成功案例

以及组织内部人员对组织创新以及组织变革的积极态度。相反,产生负面影响甚至严重阻碍“去组织化”进程的因素被命名为抑制剂,例如同行业或者其他行业改革失败案例、传统规章制度以及对个人利益的过分重视等。随着旧组织变革的进行,利益相关者的价值认同将会成为影响组织变革进程的重要因素。如果组织内部一部分成员支持旧组织范式,另外一部分成员坚持“去组织化”理念并支持新组织范式,由此便会产生价值冲突问题。相反,如果绝大部分组织成员对旧组织范式丧失信心,而对即将产生的新组织范式满怀期待,由此形成的价值趋同则有助于帮助旧组织顺利通过组织变革中间阶段。

最后,Cunningham组织变革模型列出四大具备重启组织变革过程的调节因素,即行动能力、资源依赖、权力依赖以及具备可行性的替补方案。行动能力指旧组织执行组织改革决策的能力;资源依赖取决于旧组织生存环境,及其对外在资源的依赖程度;权力依赖主要来自于内部或者外部的个人或团体对组织变革过程施加的影响。通常情况下,获得权威团体或者个人支持对组织变革过程影响很大。具备可行性的替补方案指组织新范式的存在类型,当旧组织存在过多替补新范式时则会对组织变革过程产生较大负面影响<sup>[9]</sup>。

## 1.2 理论适用性和案例分析

作为该组织变革理论的提出者,Cunningham教授<sup>[9]</sup>发表在《QUEST》的论文《清除障碍:体育和身体活动组织变革综合模型介绍》明确指出,该组织变革模型适用于所有与体育和身体活动相关的组织,旨在帮助体育组织在激烈的竞争环境中成功实现组织变革,提升组织效率。2009年,Cunningham教授<sup>[12]</sup>发表名为《理解与多样化相关的变革过程:一项田野调查》进一步印证了上述观点。在职业足球治理研究领域,该理论最初主要用于指导挪威职业足球改革,以Gammelsäter等<sup>[13]</sup>研究为代表,随后该研究被Legg等<sup>[10]</sup>用于指导加拿大安大略省足球协会改革进程。除此之外,“Cunningham组织变革模型”已广泛应用于女子高尔夫职业联赛、冰球联赛以及美国职业棒球组织变革研究。

本研究以德国职业足球“管办分离”改革为例,对该理论的主要内容以及适用性等问题作进一步阐述。“博斯曼法案”<sup>①</sup>明确规定其适用范围仅限于欧盟成员国,但德国足协却执意将该法案延伸至当时欧足联下属51个成员国<sup>[3]</sup>。一时间,众多东欧球员凭借高性价比比蜂拥而至,导致德国本土球员上场人数大幅度锐减,从1992—1993赛季的82.7%降至2000—2001赛季的57.7%。聘用廉价的外籍球员远远比花费较长

时间培养德国本土球员划算,特别是在德甲整体经济收入不宽裕以及“50+1”政策<sup>②</sup>影响下,这一发展趋势同样引起以“家乡足球人才”提供者身份自居的城郊业余足球俱乐部的不满<sup>[2]</sup>。除此之外,Wilkesmann<sup>[14]</sup>明确指出,“足协中心”逻辑存在天然的利益冲突,以德国足协代表大会投票过程为例,德国业余足球俱乐部往往存在压倒性优势。其次,20世纪80年代后期,德国联邦宪法法院认定私营电视机构不违反宪法,公法与私营电视台之间的激烈竞争理应带来俱乐部电视转播费用的提升<sup>[15]</sup>。然而,在德国足协与ISPR、SAT.1达成的1997—1998赛季到1999—2000赛季新电视转播费用仅为540万马克,相比之前两家电视台达成的700万马克协议不升反降<sup>[3]</sup>。

与此同时,德国足协同样面临来自德国内务部以及“G-14”组织施加的外部政治压力。在竞技足球层面,尽管德国宪法从未明确赋予联邦政府管理体育的权利,但是面对激烈的国际竞争以及维护自身足球强国形象的需要,联邦政府内务部以提供资金支持的方式,委托德国足协开展精英足球运动员培养项目。然而,当时糟糕的国家队成绩令德国足协承受着巨大的来自德国内务部的政治压力<sup>[2]</sup>。此外,1998年意大利Media Partners媒体集团组织14支欧洲顶级足球俱乐部成立“G-14”组织,旨在获得更大的话语权以争取共同利益。其中包括来自德甲的3支球队:拜仁慕尼黑(组织发起人之一)、多特蒙德(于1999年被邀请加入)、勒沃库森(2002年加入)。德甲三大传统强队从此“用脚投票”并不再重视德甲赛场,甚至逐渐与德甲联赛脱钩的紧迫感成为德国足协面临的另一外部政治压力<sup>[3]</sup>。

面对上述内外部政治压力,德甲、德乙36支职业足球俱乐部之间率先实现价值趋同,即德国足协必须实现联赛资源外包,由职业俱乐部主导的联赛治理组织委托专业体育营销公司负责德甲与德乙商业利益谈判。德国足协不得不放弃德甲、德乙联赛控制权,与36支德甲、德乙职业足球俱乐部达成“价值趋同”。2000年9月30日,德国足协代表大会通过一项名为“授权足球”的重要决议。作为该项决议的重要内容,德甲、德乙职业足球联赛正式从德国足协管辖权中移除。从2001—2002赛季开始,德甲、德乙36家职业足球俱乐部成立德国职业足球联赛协会,德国足协的日常工作重心转移至德丙联赛以及国家队治理。德国职业足球联赛协会作为联赛治理组织,随即聘用职业经理人成立100%控股的联赛运营公司,全权负责德甲、德乙职业足球联赛商业运营工作。由此,身处足球产业链上游的德甲、德乙职业足球俱乐部拥有充分



的定价权与话语权。德国职业足球“管办分离”改革为德国足球整体复兴提供了坚实的组织保障。

## 2 中超联赛治理组织变革分析

### 2.1 抑制剂供应充足

2016年Tan等<sup>[16]</sup>研究指出,继2008年北京奥运会中国代表团的满分表现之后,中国竞技体育政策导向试图实现从“金牌数量最大化”到“金牌质量最优化”升级。作为接触性竞技类项目群的典型代表,中国代表团如何稳步实现足、篮、手球等项目在奥运会上的实质性突破,成为新时期中国竞技体育发展的核心议题。同时,以Shirk<sup>[17]</sup>为代表的研究者贸然提出中国是一个“脆弱的强国”论断,指出中国仅凭借项目发展上的偏态结构在“全球体育军备竞赛”中取胜,具体表现为奥运优势项目与集体球类项目发展失衡。2009年时任国家副主席的习近平访问德国时,充分表达了将中国发展成为足球竞技强国的决心。2016年,习近平主席在会见韩国民众党主席时提出关于世界杯的三大愿望,即“参加世界杯”“举办世界杯”和“赢得世界杯冠军”<sup>[16]</sup>。上述“泛政治化”目标的出现,进一步验证了Tan等<sup>[18]</sup>提出的观点,即“低政治”范畴的体育将始终与“高政治”范畴的国家认同、国际关系等紧密相连。

尤其是就中国男足而言,2006、2010、2014、2018年世界杯亚洲区预选赛的连续出局,以及2013年6月15日以1:5惨败泰国等拙劣表现,逼迫以中国足协为代表的核心治理组织进一步实现联赛资源垄断。作为中国体育职业化改革的排头兵,国内各级别职业联赛俨然成为中国足协短时间内有效提升国家队国际竞争力的唯一抓手。就中国足协而言,中超联赛等同于为国家队输送人才的高级别“人才库”。“泛政治化”目标的出现以及国家队的糟糕战绩,进一步加大了以中国足协为代表的“非物质生产部门”放弃职业足球联赛资源的难度。“管办分离”改革对中国足协而言,意味着职业足球治理话语权的更替。毋庸置疑,中国足协作为中超“管办分离”改革抑制剂的“提供者”,将会长期存在。就中国足协内部官员个体分析而言,“管办分离”这种趋异式组织变革所导致的薪酬、权力、威望3方面断崖式下跌,同样是难以接受的。

### 2.2 催化剂供应匮乏

Cunningham组织变革理论指出,针对“组织变革”议题相对统一的态度和集体行动将有助于组织变革催化剂的产生<sup>[9]</sup>。在中超联赛治理改革研究背景下,足协与俱乐部之间、16家职业俱乐部之间尚未达成“同质化”态度,而集体行动的缺乏也不利于趋异式组织变革

催化剂的产生。首先,足协与俱乐部之间,“政府中心逻辑”指引下的中国足协在组织目标以及组织效率等方面均无法实现对会员俱乐部收益权的充分保障<sup>[9]</sup>。单就组织目标而言,国家队与联赛发展存在严重的组织目标冲突,该目标冲突为中超联赛治理组织变革催化剂的产生设置了天然屏障;其次,从理性经济人角度出发,上述会员俱乐部要么与足协展开控制权博弈,要么申请退出该行业协会。然而,与2004年中超“七君子”事件<sup>③</sup>相比,现如今“私人公司”俱乐部治理结构下,中超职业足球俱乐部之间实现集体行动的可能性越来越小。就大部分职业俱乐部投资人而言,俱乐部仅被视为一个带有权宜属性的短期工具,职业足球俱乐部“次广告”产品属性凸显<sup>[5]</sup>。每个赛季上亿元的“无息借款”投入,其动机主要来源于职业足球产业所带来的“溢出效应”。

可以肯定的是,从俱乐部投资人的立场出发,中超职业联赛的整体治理只要不对投资人所能收获的“溢出效应”产生负面影响,均是可以接受的。虽然,在中超赛场实施的众多新政策可能加大了职业俱乐部取得好成绩的难度,但是其对于俱乐部投资人所能收获的“溢出效应”影响甚微,反而可以促进球迷与俱乐部之间抱团取暖。综上所述,现如今针对“组织变革”议题,足协与俱乐部之间存在目标冲突;同时俱乐部之间实现集体行动的可能性越来越小,直接导致组织变革催化剂供应匮乏。

### 2.3 价值冲突:趋同式与趋异式变革

Cunningham组织变革理论指出,当一部分组织成员支持保留旧组织范式,而另一部分成员支持搭建新组织范式时,价值冲突便出现了<sup>[9]</sup>。实践中,管办分离改革主要针对政府控制型行业协会,通过行业协会会员与政府控制权的博弈,最终实现“办”的职责转交至协会会员的最终目的。可见,实践中的管办分离改革属于全方位推翻旧组织范式,即“趋异式”变革。然而,中国职业足球治理26年改革实践证明,无论是成立福特宝公司、组建中超公司、中国足协从国家体育总局脱钩、成立中超执行局以及出台《中国足球职业联赛管办分离改革方案(试行)》等,中国足协长期作为中超联赛这一不受竞争威胁的自然垄断行业的直接控制主体,从未真正意义上认同趋异式变革。相反,中国足协长期从事的仅仅是一个对已经存在的组织范式开展体制内微调的过程,即“趋同式”变革。

值得注意的是,前文提及的催化剂和抑制剂问题仅仅是对改革速度的影响,加速或者延缓改革进程。然而,价值冲突的出现或者说价值趋同的缺乏将会直接导致改革进程停滞不前<sup>[9-10]</sup>。现阶段中超联赛治理组

织变革停滞不前的症结在于利益相关者之间尚未形成一致的改革方向,或者说目标中的新组织范式依旧模糊不清。与 Yu 等<sup>[20]</sup>提出的观点一致,出于提升中国足球在亚洲和国际范围内竞争力考虑,联赛治理模式西方化将会是一个正确的改革方向。目前中国已经在一些产业领域成功实现西方产品和商业模式的复制。然而,在职业足球层面中国足协似乎是在努力寻找一种具备中国特色的西方职业体育治理模式。就目前而言,这一新组织范式的具体内容尚处于摸索阶段,仅体现出以“政府控制”为主要治理特征。

#### 2.4 权力和资源依赖

Cunningham 组织变革理论指出,组织变革中的停滞状态可以借助于不同的调节因素实现重新激活的目的<sup>[9]</sup>。其中,可以重启改革进程的两个调节因素为具备可行性的替补方案和行动能力的增强。然而,就中超联赛治理改革而言上述两大调节因素均不适用,因为中超联赛利益相关者并不具备实施替补组织范式的内生能力。由此,基于 Cunningham 组织变革理论,剩余两个具备重启属性的调节因素是权力和资源依赖。毋庸置疑,中超联赛治理改革最强的权力依赖来自于中央政府。2015年2月27日,由习近平总书记主持召开的第十次深化改革会议,审议通过了《中国足球改革总体方案》。Tan 等<sup>[19]</sup>研究指出尽管该方案明确提出加快推进“政社分开、政企分开、管办分离”,但2015年3月份之后中央政府并未对该方案的实施现状展开进一步干预。以国家体育总局、中国足协为代表的“非物质生产部门”的政绩评价依旧以国家队成绩为主要指标,而非是否已经搭建一个强大的、独立的职业联赛。特别是临近夏季奥运会或者足球世界杯年,占据主导或垄断性位置的中国足协始终将国字号球队“出线足球”作为主要行政利益诉求。

在俱乐部层面,其财政层面对于俱乐部投资人的依赖是重要调节因素。然而,俱乐部投资人的态度并非完全一致。2018年5月,针对中国足协将未来10年中超球衣装备赞助合同打包出售给 Nike 这一举动,北京中赫国安表示明确反对。与之形成鲜明对比的是,2016年10月22日中国足协宣布正式聘用马塞洛·里皮担任中国国家男子足球队主教练。必须指出的是,其团队4.4亿薪水是由足协与广州恒大淘宝足球俱乐部共同承担,广州恒大淘宝表现出与足协“一荣俱荣”的态度。

### 3 建议

#### 3.1 加强中央足改方案实施监管力度

毋庸置疑,中央足改方案作为新中国历史上首次针对单项体育运动所制定的国家层面改革纲领性文

件,是真正的“治病良方”。中央政府充分意识到,在职业足球治理领域借助行政手段以及国家财政支持在特定时期内帮助中国职业足球发展是可行的,但是相关措施实施的目的仅限于帮助自由市场恢复功能,而非替代自由市场“无形的手”发挥作用。基于 Cunningham 组织变革理论,权力依赖可以对重启组织变革进程产生正性刺激。中央层面加强对相关政府机构及其代理人足改方案落实情况的及时跟踪监督,甚至于将足改方案落实情况纳入政绩考核,使其成为相关政府机构及其代理人行政利益诉求的重要组成部分,为现今处于停滞状态的职业足球领域“管办分离”改革提供权力依赖。

#### 3.2 明确中超联赛治理改革新范式

本研究指出,现阶段中超治理组织变革停滞不前的症结在于利益相关者之间尚未形成一致的改革方向,或者说目标中的新组织范式依旧模糊不清。在市场经济改革进程中,拥有共同利益诉求的企业会内生出行业协会,即市场内生型行业协会。对于市场内生型行业协会而言,其顺应市场需求产生,存在着强大的市场驱动力。基于此,建议中超联赛利益相关者将市场内生型行业协会作为新组织范式的备选方案之一。值得指出的是,该市场内生型协会务必以为球迷提供高质量比赛内容为己任,将球迷视为现代足球产业的核心构成要素。球迷是该市场内生型协会所有经营性收入的来源,同样也是评价中超联赛以及俱乐部管理绩效最权威的群体。

#### 3.3 建构投资人职业足球大局观

基于 Cunningham 组织变革理论,中超俱乐部投资人之间针对“组织变革”议题无法形成相对统一的态度和集体行动抑制了组织变革催化剂的产生。从俱乐部投资人的角度出发,职业足球大局观意味着实现“联赛稳定健康发展”与“足球关联经济诉求”之间的有机结合,表现为重视联赛发展长远利益以及联赛品牌美誉度提升,理应严肃谴责任何以“罢赛”“用脚投票”“贿赂裁判”等严重破坏联赛运营根基的行为。当前中超职业俱乐部经营过程中出现的利益纠缠往往存在于俱乐部投资人与俱乐部赞助商之间,反映出双方对于职业足球关联经济的激烈争夺,甚至不惜采取毁约等恶劣手段。亚冠决赛,恒大球员球衣胸前广告临时被更换为“恒大人寿”。恒大作为中国职业足球发展的标杆,上述行为在国际范围内对中超联赛品牌价值以及美誉度造成的损失难以估量。

与德国职业足球管办分离改革明显不同的是,中超16家职业足球俱乐部日常运营均严重依赖投资人

每个赛季注入的“无息借款”。现如今在“私人公司”治理结构下,中超 16 家俱乐部逐渐丧失集体行为能力,俱乐部层面尚未实现治理改革的“价值趋同”。其次,俱乐部层面与足协之间存在“趋同式”与“趋异式”变革纠缠,掌握联赛控制权主体的中国足协长期致力于“体制内微调”。因此,在坚持职业化运作方式的大前提下,加强中央足改方案实施监管力度,明确中超联赛治理改革新范式以及建构投资人职业足球大局观,方能促进中国足球职业化进程的可持续发展。

### 注释:

- ① 1995 年 12 月 15 日,欧洲法院判定当时欧洲职业足球领域存在的转会费制度与外援上场名额限制属于违法行为,即著名的“博斯曼法案”。
- ② 1998 年 10 月,德国足协允许德甲、乙球队进行股份制公司改制,但同时规定建立有限公司(球队)的母俱乐部必须保持对球队超过 50% 的表决权。
- ③ 2004 年 10 月,以大连实德、北京国安为首的中超 7 家俱乐部投资人,以“罢赛”等形式威胁足协试图实现“管办分离”改革。

### 参考文献:

- [1] 马阳,马库斯·库切特. 德国足球治理及其启示[J]. 体育学刊, 2018, 25(1): 61-67.
- [2] MERKEL U. Milestones in the development of football fandom in Germany: Global impacts on local contests[J]. Soccer & Society, 2007, 8(2): 221-239.
- [3] KRÜGER M, HERZOG M, REINHART K. German fußball: Recent developments and origins[J]. German Journal of Exercise and Sport Research, 2018, 48(2): 192-200.
- [4] 谭建湘,邱雪,金宗强. 中国足球职业联赛“管办分离”的研究[J]. 体育学刊, 2015, 22(3): 42-47.
- [5] 王裕雄,靳厚忠. 中超联赛俱乐部持有人特征及动机判断——兼论职业足球俱乐部治理结构的选择[J]. 体育科学, 2016, 36(9): 90-97.
- [6] MCCANN J E. Design principles for an innovating company[J]. Executive, 1991, 5(2): 76-93.
- [7] KURSCHEIDT M, DEITERSEN-WIEBER A. Sports governance in the world: A socio-historic approach[M]. Paris: Le Manuscrit, 2002: 259-306.
- [8] NEWMAN K L. Organisational transformation during institutional upheaval[J]. The Academy of Management Review, 2000, 25(3): 602-619.
- [9] CUNNINGHAM G B. Removing the blinders: Toward an integrative model of organizational change in sport and physical activity[J]. Quest, 2002, 54(4): 276-291.
- [10] LEGG J, SNELGROVE R, WOOD L. Modifying tradition: Examining organization change in youth sport[J]. Journal of Sport Management, 2016, 30(4): 369-381.
- [11] OLIVER C. The antecedents of deinstitutionalization[J]. Organisation Studies, 1992, 13(4): 563-588.
- [12] CUNNINGHAM G B. Understanding the diversity-related change process: A field study[J]. Journal of Sport Management, 2009, 23(4): 407-428.
- [13] GAMMELSÄTER H, JAKOBSEN S. Models of organization in Norwegian professional soccer[J]. European Sport Management Quarterly, 2008, 8(1): 1-25.
- [14] WILKESMANN U, BLUTNER D. Going public: The organizational restructuring of German football clubs[J]. Soccer and Society, 2002, 3(2): 19-37.
- [15] 马阳. 德国电视媒体促进德国足球发展的举措及其启示[J]. 体育学刊, 2012, 19(6): 74-78.
- [16] TAN T, HUANG H, BAIRNER A, et al. Xi Jin-Ping's World Cup dreams: from a major sports country to a world sports power[J]. The International Journal of the History of Sport, 2016, 33(12): 1449-1465.
- [17] SHIRK S L. China: Fragile superpower[M]. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- [18] TAN T, HOULIHAN B. Chinese Olympic sport policy: Managing the impact of globalisation[J]. International Review for the Sociology of Sport, 2013, 48(2): 131-152.
- [19] 谭燕,王胥覃,谭劲松. 行业协会治理:组织目标、组织效率与控制权博弈——以中足协和中超杯“资本革命”为例[J]. 管理世界, 2006, 22(10): 27-38.
- [20] YU L, NEWMAN J, XUE H, et al. The transition game: Toward a cultural economy of football in past-socialist China[J]. International Review for the Sociology of Sport, 2018, 54(1): 20-45.