

# 德国职业足球“50+1”政策探析及对我国的启示

王勤海<sup>1</sup>, 李 帅<sup>2</sup>

(1. 华侨大学 体育学院, 福建 泉州 362000; 2. 苏州工业园区第二实验小学, 江苏 苏州 215021)

**摘要:** 运用文献资料法和逻辑分析法, 对“50+1”政策在德国职业足球发展中的演进和影响进行分析。认为, 该政策在德国职业足球发展中起到了保证联赛的高上座率、规避经营者的短期行为、促进联赛及俱乐部财政健康发展等有利作用, 但也存在缺乏有效监控、不利于中小俱乐部招商引资等负面影响。借鉴“50+1”政策并结合我国国情, 对我国职业足球发展提出建议。

**关键词:** 德国; 职业足球; “50+1”政策; 球迷; 俱乐部管理

**中图分类号:** G843

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1008-3596 (2017) 01-0018-05

德国是传统的体育强国, 而德国足球又很具有代表性。2014年巴西世界杯“日耳曼战车”第四次问鼎冠军。此外德国足球俱乐部在欧冠赛场上也取得了相当优异的成绩, 历史上七次夺得欧冠冠军。2012—2013赛季, “德甲总收入在欧洲五大联赛(英超、西甲、意甲、德甲、法甲)中以20亿欧元名列第二位, 其中拜仁慕尼黑俱乐部经营收入为5.28亿欧元。”<sup>[1]</sup>德国足球之所以取得成功, 一方面得益于国家经济的繁荣, 另一方面也离不开政策对足球的引导。本文通过对德国职业足球“50+1”政策的解读, 探究其对德国职业足球发展的影响, 为我国职业足球改革提供可借鉴的实践和理论经验。

## 1 “50+1”政策的演进

杨铄研究认为: “德国的政治经济体现出典型的‘管制资本主义’的特点, 国家倾向于对产业发展中可能出现的不良倾向进行纠偏, 包括经济发展中的一些短期行为、生产或消费所带来的外部效应、可能引发社会冲突的不合理的收入与财产分配现象、与国家的宏观目标产生偏离的现象等。在这样的政治和经济环境中, 德国职业足球的管理者们倾向制定有利于职业足球产业可持续发展的政策。”<sup>[2]</sup>而不推崇过于市场化的发展

战略。

19世纪初, 被誉为“德国体操之父”的费里德里希·路德维希·杨建立了会员制的“体操训练小组”, 之后会员制的体育俱乐部形式在德国得到了迅速发展。自1816年汉堡体操俱乐部成立以来, 德国的体育俱乐部就如雨后春笋般涌现, 在至今200年的发展历程中, 在德国境内已经有9万多家体育俱乐部, 2700多万会员注册在线。“1998年之前所有的德国体育俱乐部都是非营利性质的注册协会(Eingetragener Verein), 俱乐部的所有收入都必须重新投入到体育事业之中。”<sup>[3]</sup>大部分足球俱乐部在诞生之际都采用会员制作为经营方式, 在非职业化时期, 会员制无疑是最简单也是最直接的组织结构。随着职业化的推进, 大部分俱乐部逐渐承担不起日益增长的跨国比赛的差旅费、住宿费及职业员工的工资, 会员制在足球的职业化、高速商业化发展中遇到了瓶颈。因此德国足协在1999年正式宣布将德甲与德乙的球队改制成股份制, 具体方案为“俱乐部仍然保持会员制体系, 但是下属的球队改制成股份制。俱乐部可以在一定条件限制下, 将球队的股权转让给其他投资个人或企业。”<sup>[3]</sup>“一定条件限制”就是很多球迷、学者熟知的“50+1”政策, 即: 俱乐部全部资产所有人中,

收稿日期: 2016-09-10

作者简介: 王勤海(1980—), 男, 福建泉州人, 讲师, 研究方向为学校体育与运动训练。

在 50% 的表决权之外, 至少额外再拥有一个进一步的表决权比例, 而对于上市的公司 (有限、无限股份合伙), 母俱乐部或者受其 100% 控制的子公司必须占据无限责任股东的资格。在这种情况下, 母俱乐部的表决权可以低于 50%, 但必须通过其他形式保证其能够像股份公司那样“具有多数参与权”。“50+1”政策也有例外, 即“勒沃库森法规”, 该法规规定: 如果一家企业在 1999 年 1 月 1 日之前已经连续经营俱乐部与球队超过 20 年, 可不受“50+1”条款的限制, 完全拥有球队。德国足协这项改革使得德国职业足球俱乐部既保留了原始的会员制的特点, 又迎合了足球全球化、职业化、高速商业化的发展趋势。

## 2 “50+1”政策对德国职业足球发展的促进作用

### 2.1 保证联赛的低票价、高上座率

“50+1”政策的制定是希望俱乐部在维持高水平球队成绩、良好资金运作的同时, 球迷可以最大限度地掌握俱乐部的核心权利。俱乐部会员可以“依法”行使自己的权利, 如票价调整、球场建设等重大事项表决权。多年来德甲球队在该政策的影响下一直保持较低的票价, 这样可以使更多中低收入球迷支持自己喜欢的球队, 从而提高俱乐部比赛日的上座率和现场观众人数。2011—2012 赛季德甲联赛场均球迷人数 44 293 人, 位于五大联赛首位 (图 1), 低票价、高上座率形成一种良性循环, 促进了球迷和俱乐部之间的情感联系, 使得足球文化深深植根于社会各个层面, 为德国足球的崛起与长盛不衰奠定了坚实的基础。

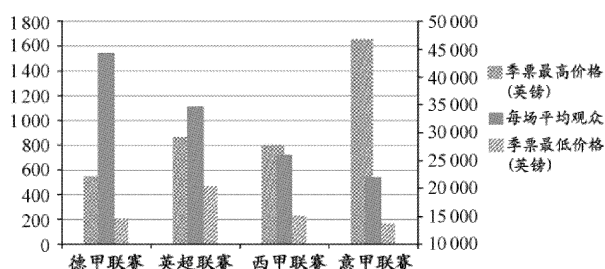


图 1 2011—2012 赛季各国联赛票价及上座率比较柱状图<sup>[2]</sup>

### 2.2 规避经营者的短期行为

“著名管理咨询公司科尔尼调查显示: 如果将欧洲五大联赛都看做是普通的商业公司, 那么当中至少有三家将面临破产。”<sup>[4]</sup>德甲在“50+1”政策的严格约束下, 没有西甲式的强势主席, 没有英超亿万富翁式的老板, 也没有中超式昙花一现的球星, 如此, 可以有效规避俱乐部管理层的冒进策略。另外, 德国足协对德甲球队有着严格的债务及亏损限制, 连续几年亏损达一定数额或债务增长连续超过收入水平, 将会受到严格的处罚。可以说“50+1”政策使得德甲俱乐部更稳定、更持续、更健康地发展。

### 2.3 促进联赛、俱乐部财政健康发展

“德国政府通过法律形式确认了‘50+1’条款的合理性, 德国职业足球俱乐部的任何商业决策都必须经由会员投票通过方可施行。”<sup>[2]</sup>可以说, 会员的权力在俱乐部的发展过程中发挥着举足轻重的作用, 会员之所以有这样的权力其中一个原因就是德国职业足球俱乐部有着庞大的会员体系。德国著名足球俱乐部拜仁慕尼黑 2014 年会员数就能达到 251 315 人。庞大的会员数量加上政策的引导支持, 从根本上杜绝了俱乐部追求短期成绩而负债经营。2014 年拜仁对外宣布: “拜仁在本年度创造了 5.287 亿欧元的营业额, 1 650 万欧元的税后纯利润, 连续 22 年获得盈利 (图 2), 而且已经提前还清了建设安联球场的全部贷款。”<sup>[5]</sup>

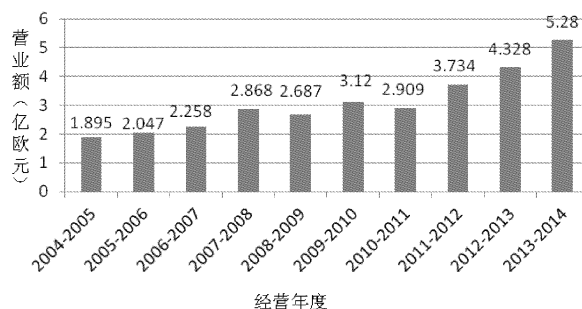


图 2 拜仁慕尼黑足球俱乐部近 10 年经营情况<sup>[6]</sup>

在“50+1”和相关的财政政策的控制下, 德甲俱乐部鲜有大规模或大手笔的转会出现, 因为俱乐部懂得量力而行, 保障俱乐部的经济状况良性循环, 资金往往都会用在青训等更加务实的地方。因此德甲联赛是欧洲联赛中负债最少、最

健康的联赛,联赛总债务甚至不到英超两家俱乐部之和(表1)。

表1 2010—2011赛季典型国际顶级联赛  
收入与债务统计表<sup>[2]</sup>

联赛	总收入	总债务	收入/债务比
德甲联赛	16.6	9.1	182.0%
英超联赛	24.8	25.1	98.8%
意甲联赛	15.3	24.8	61.7%
西甲联赛	16.2	35.3	45.9%

### 3 “50+1”政策的不足

#### 3.1 缺乏有效的监控机制

一项政策法规的实施总会有不同的人群去钻空子,“50+1”政策也不例外。在足球经济越来越膨胀的今天,德国很多俱乐部开始“挑战”该政策的权威。迪特马·霍普从1989年接手自己家乡球队霍芬海姆足球俱乐部,20多年来对球队的总投资超过了2亿欧元,拥有球队绝大多数股份。按照“50+1”政策规定霍普只能有49%的控制权,但是由于多年来对球队百分百的付出,霍普在球队会员中有着绝对的领袖魅力,无论任何决定几乎都得到了全体会员的一致支持。这样在“法”与“理”对抗中“理”占了上风,“50+1”政策对霍芬海姆足球俱乐部几乎成了摆设。另外相关资料显示,现今德国个别俱乐部以抬高俱乐部会员会费为手段垄断俱乐部的控制权,高额的会员费使俱乐部的会员完全由投资集团内部人员占据。因此随着时间的流逝,“50+1”对球队的监管已经极大弱化,也许德国足球不久之后将迎来新一轮的改革。

#### 3.2 不利于中小俱乐部招商引资

“50+1”政策要求:建立有限公司(球队)的母俱乐部必须对球队保持超过50%的表决权,这就意味着即使企业或个人购买了球队的全部股份却得不到绝对的控制权,因此“50+1”政策严重抑制了外来富商对球队的资金注入。现如今,足球经济在世界范围内日益膨胀,很多球队为了提高球队成绩而不得不引进球员,这就需要更多的直接资金注入,毫无疑问“50+1”政策束缚了中小俱乐部的招商引资。德甲球队汉诺威一直处于联赛中下游水平(本赛季面临降级危险),俱乐部最大股东马丁希望通过扩资引员而提高球队的成绩,而由于“50+1”政策的存在,

俱乐部找不到一个合适的投资者。“50+1”政策制定到现在,已有不少球迷和体育界人士提出过质疑,对于德甲来说,也许巨额资金带来的不一直都是负面影响。

### 4 我国职业足球的运营模式

1992年红山口会议拉开了中国足球职业改革的大幕,20多年来中超联赛从无到有,总体水平在逐步上升,已经初步形成了具有中国特色的联赛管理体制、俱乐部监管机制,逐步实现了俱乐部独立运营、自负盈亏的运作方式。但是,与现在世界足球的中心欧洲相比还存在很大的差距。“在1994—2003的10年里,甲A就出现了127个甲级俱乐部球队,其中俱乐部转让32次,球队更名55次,自1994年中超联赛拉开序幕以来,有60家企业以单一化运作形式投资俱乐部,在激烈的市场竞争中投资不断加大,企业不堪重负,到2008年已有近30家相继退出。”<sup>[7]</sup>较低的足球门槛、频繁的更换投资者和城市变迁、无法完全摆脱政府的救助造成自身造血不足,足球职业俱乐部在投向市场时无法适应市场环境变化导致大部分俱乐部经营不善,亏损严重,在一定程度上阻碍了中国足球的发展。随着2011—2012赛季广州恒大创造了中国版的“凯泽斯劳滕”奇迹,中超2013—2014赛季北京国安、山东鲁能等都加大了资金投入,各大俱乐部进入“金元”时代,2014赛季中超各俱乐部的总收入突破20亿元,创下中超历史新高,2015年淘宝、苏宁也涉足职业足球产业。2015年7月,广州恒大淘宝足球俱乐部挂牌上市,成为亚洲第一支上市的足球俱乐部,这对我国未来职业足球俱乐部运营模式的变革具有重要现实意义。

### 5 “50+1”政策对我国的启示

#### 5.1 以球迷为中心,注重草根与基层

德国体育俱乐部是典型的会员制,2012年德国体育俱乐部会员数达2764万(占总人口数的33.79%),其中足球会员680多万人,“50+1”政策的实施正是基于德国庞大的足球人口。从某种程度上而言,这就是支撑着职业足球发展的动力源。倘若在职业足球的发展进程中没有球迷存在,那足球的发展将会黯然失色。而在我国职业足球俱乐部与球迷粘合性的发展进程中,还存在互通性、结构性及信任性的沟通问题,虽然

在我国有着人数众多的足球球迷,但尚未形成最为基础的地域性球迷群体。因此,我国职业足球俱乐部要实现长久发展应更多地将重心放在球迷身上,放在本地区球迷身上。现如今我国足球处于改革新阶段,政府应着手促进职业足球与群众足球的联系,制定相关政策推动群众足球联赛的开展,发挥地域特色,加大地方足协的引领作用,不断扩大足球人口的规模。充分利用中超、中甲俱乐部在各地地理区域的品牌效应,扩大球迷数量、提高球迷社团质量。另外,俱乐部应把球迷的诉求放在俱乐部长远发展的战略层面,开展进校园、进社区等活动,密切球迷和俱乐部之间的情感联系,使俱乐部文化深植于球迷心中。

### 5.2 完善联赛和俱乐部的管理和运营

现阶段很多学者把中超联赛定位为“准公共产品”,而我国当前的足球职业联赛和俱乐部的发展与建设,需要政府相关部门在政策制定、财政投入及球队建设等方面给予大力支持,打造一批优秀的俱乐部品牌。德国职业足球俱乐部都把品牌建设放在俱乐部战略发展的首位,非常注重球队文化建设。文化的建设、底蕴的积淀都不是一蹴而就的,需要长期积累。因此,基于我国当前足球俱乐部的发展情况,俱乐部自身应注重加强多方面的建设,健全管理制度,提升球队文化内涵,严格遵守各项行规,进一步加强俱乐部与球员的双边互动,主动承担起应有的社会责任。此外,中国职业足球联赛的建设与管理同样需要进行改进与完善,保证比赛的公平、公正、公开、透明,给球迷更多的互通与信任。同时,地方政府应积极投入和创造条件,避免俱乐部频繁更换挂靠城市、易名、迁转等不稳定现象。

### 5.3 优化俱乐部股权结构和治理体系

中国足协或地方足协制订相应政策,鼓励和引导各种有实力的非国有经济和个人资本进入足球市场,进一步优化足球俱乐部的股权结构,允许外资以引进、注入及占股等多元化形式存在,在确保俱乐部安全有效、可持续运营的前提下,基本形成以企业管理为主体、多种形式并存的职业足球俱乐部治理体系。同时,要建立有效的监管与监控机制,维持和不断优化整个联赛的投资环境,切实维护俱乐部投资人和球迷的权益,避免俱乐部短期目标、过度商业化、财政缺乏稳定等现象。

### 5.4 营造良好的发展环境

在转播权方面,改革现有足球赛事转播权收益分配机制,确保赛事主办方与参赛主体成为主要受益者;在法律制度方面,依据我国足球发展需要和行业特点,完善有关法律和足球行业规范;在赛场秩序方面,应该形成公安机关、体育主管单位和赛事组织机构的多部门联动,做好安全防范、隐患处理及解决和应对突发事件的各项工作,确保职业足球发展的良好环境。

## 6 结语

“德国传统的职业体育俱乐部运营模式有两个基本特征:①多项目综合;②注册协会性质。注册协会性质意味着俱乐部是一个会员为基础的社会组织,俱乐部的决策是‘自下而上的’,德国足协颁布的‘50+1’政策是这两个特征的有机融合。”<sup>[8]</sup>2015年3月,国务院办公厅印发了《中国足球改革总体方案》,标志着我国足球事业的发展进入了黄金时期,从国家层面的方案指导到俱乐部大量资金投入再到球市的回暖,中国足球面临着前所未有的机遇。因此,我们需要借鉴发达足球国家的经验,从而摸索出一条适用于我国国情的足球发展道路。德国职业足球“50+1”政策在德国独有的国情下不断演进,带给了德国足球诸多益处,我们需要借鉴“50+1”政策的经验,与我国国情和《中国足球改革总体方案》相结合,相信在不远的将来,中国足球也会迎来属于自己的崛起。

### 参考文献:

- [1] 王云. 拜仁连续三年刷新创收纪录[N]. 东方体育日报, 2014-12-08(A12).
- [2] 杨铄, 郑芳, 丛湖平. 欧洲国家职业足球产业政策研究——以英国、德国、西班牙、意大利为例[J]. 体育科学, 2014, 34(5): 75-88.
- [3] 俱乐部的经营之道: 德甲 50+1[EB/OL]. (2014-11-19)[2016-02-11]. [http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_69511f960102vcdw.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_69511f960102vcdw.html).
- [4] 沈珂. 德甲的秘密[EB/OL]. (2013-05-09)[2016-02-15]. <http://sports.sina.com.cn/r/2013-05-09/18476559955.shtml>.
- [5] 拜仁营业额超5亿欧元+连续22年盈利全球位列第四[EB/OL]. (2014-11-29)[2016-02-08]. <http://sports.163.com/14/1129/09/AC77J6QF00051C97.html>.

- [6] 刘波,李永宪. 竞技体育发展之路:走进德国[M]. 北京:北京体育大学出版社,2014:58.
- [7] 郑国荣,谢忠萍. 中国职业足球俱乐部产权变更的原因[J]. 北京体育大学学报,2011,34(10):24-27.
- [8] 赵军. 德国职业足球发展研究[J]. 河北体育学院学报,2014,28(1):61-64.

## Exploration and Analysis of “50 + 1” Policy in German Football and Its Enlightenment to China

WANG Qin-hai<sup>1</sup>, LI Shuai<sup>2</sup>

(1. School of Physical Education, Huaqiao University, Quanzhou 362000, China;

2. Second Experimental Primary School of Suzhou Industrial Park, Suzhou 215021, China)

**Abstract:** This article analyzes the evolution and influence of “50 + 1” policy in the development of professional football in Germany by means of literature and logical analysis. It is noted that this policy has played a positive role in guaranteeing high attendance, avoiding short-term behavior of the operators, promoting the healthy development of the football league and clubs’ sound financial development. Meanwhile it has some negative effects such as lack of effective monitoring, poor attraction of investment in small and medium-sized clubs. This article attempts to draw lessons from the “50 + 1” policy and combine it with the current conditions of football development in China, and based on the above, it tries to give some suggestions for China’s professional football development.

**Key words:** Germany; professional football; “50 + 1” policy; fans; club management