

# 百年足球俱乐部：何以可能？

□青岛日报/观海新闻记者 许诺

罗曼·罗兰说：“这个世界上只有一种真正的英雄主义，那就是认清生活的真相后还依然热爱它。”当被称为“足球诗人”的贺炜在2014年世界杯上将这句话送给输掉比赛的卫冕冠军西班牙队时，我们或许也在心底默默地回望着过往，品评着同样出自贺炜之口的一句话——“请不要相信，胜利就像山坡上的蒲公英一样唾手可得，但是请相信：世上总有一些美好值得我们全力以赴，哪怕粉身碎骨！”

是的，总是有那么一些人那么义无反顾地热爱着足球。

在青岛，这份热爱与激情早在百年之前就已孕育。1924年1月，青岛观象台职员宋国模邀集一批体育爱好者，组织成立青岛第一支足球队——中华足球队。1993年12月31日，青岛拥有了第一个职业足球俱乐部——青岛海牛。2023年，青岛西海岸俱乐部冲超成功，青岛足球踏上了“双雄并立”的追梦之路。

放眼全国足坛，在发展的征程上，与球员一起沉浮于足坛的俱乐部们都曾喊出打造“百年足球俱乐部”的口号。然而，经过30年职业化或荣光，或至暗的风雨洗礼，如今，仅有上海申花、北京国安、山东泰山、河南和青岛海牛等5家俱乐部坚持下来。

“没有社区化的足球俱乐部，缺少最根本的生存土壤。只是为了获得广告效益而投身足球的资本，注定不会长远。”圈内一年多从事职业足球研究的专家一语中的。

纵观世界足坛，百年老牌劲旅云集。对比他们的“百年”，或许我们能有所启发、择善而从。

■3月18日，德甲多特蒙德战胜法兰克福后球员庆祝胜利。

新华社照片



■3月10日，曼联战胜埃弗顿，球员庆祝。

新华社照片

## 百年“老店”，不只是“豪门”

何能“百年”？曾多次带队在海外集训、学习的青岛足坛名宿国作金给出四个字：“足球文化”。

在人们的惯有认知中，总是理所当然地将百年足球俱乐部与“豪门”划上等号。那么，何谓“豪门”？正如一千人眼中有一千个哈姆雷特，每位球迷心中都有自己的“豪门”。当然，更多球迷习惯于用历史是否悠久、战绩是否出色、俱乐部声望和影响力等多标准作为衡量一家俱乐部是否能够称得上“豪门”的依据。

其实，一家百年“老店”对于足球的意义远超过“豪门”这一名号。

足球，被称为世界第一运动，论其起源可以追溯到中国古代的蹴鞠游戏，而现代足球运动的起源则是英国的利物浦。时间的车轮滚滚向前，在英国，这项简单而富有魅力的运动迅速在民间流行开来，并成为民众的最爱——在英国的很多城镇里，足球已经成为人们生活的一部分。

1857年，世界上最早的足球俱乐部——谢菲尔德俱乐部诞生。尽管它并非现今英超的谢菲尔德队或英甲的谢菲尔德星期三队，但它至今仍活跃在英格兰北部的低级别联赛中。

英格兰，现代足球的发源地，孕育了众多享誉世界的足球俱乐部，如前身牛顿爵士LYR算起的曼联、1880年的曼城、1892年的利物浦和1886年的阿森纳等，它们在大浪淘沙中沉与浮、枯与荣，以年轻为成长轨迹，经历着一代又一代的砥砺前行而终被球迷加冕为“豪门”。

值得一提的是，中国最早的足球俱乐部——香港足球俱乐部，其成立时间可追溯到1886年。多年来，香港足球会在业余和职业、香港顶级和次级联赛之间不断徘徊。业内人士认为，它更像是一个地区性的综合体育社团。更早些，香港足球会还举办以自己冠名的国际七人制青年锦标赛，这一赛事曾吸引过曼联、阿森纳维拉等众多英超青年队参与。

峥嵘岁月，恰如繁星。从英国发轫，英超、西甲、意甲、德甲、法甲等联赛在欧洲大陆狂欢，以无与伦比的荣光闪耀世界，德甲、葡超、俄超、中超、美职联、沙特联赛等在全球风起云涌，与其荣辱与共的俱乐部此起彼伏：尤文图斯成立于1897年，巴塞罗那成立于1899年，皇家马德里成立于1902年……

百年淬炼，何等荣耀。就像来自德国的“BFC日耳曼1888”就是以此为豪，将成立年份写入队名，展示其深厚的历史底蕴。当然，“豪门”之中也有最年轻的“大巴黎”，它成立于1970年。

曾经以教练员身份带领中国国青队力队在巴西集训多年的国作金对百年俱乐部的荣誉室印象深刻：“荣

誉室是俱乐部重视历史传承的具象例子，像巴西圣保罗、德国多特蒙德等都有荣誉室。在荣誉室里，俱乐部的发展印记、不同年代的荣誉、每个阶段的代表人物等陈列其中。看到这些，球员振奋，球迷欣慰，青年队员受到激励……走过百年的俱乐部，绝非仅仅是商业意义上的一个招牌，而是有着足球的情感传承与凝聚。”国作金举例说，像AC米兰、国际米兰甚至效力久、贡献大的球员留任工作，以示对球员贡献的尊重。

正是基于这种情感，百年足球俱乐部注重球员的“成人”培养。

现任青岛海牛足球俱乐部中方教练组组长的宿茂臻，在球员时期曾两赴曼联青年队踢球。关于曼联的“成人”培养，他讲述了这样的细节：“我们当时试训实行的是走训制，也就是说，除了规定的训练和比赛到场比赛外，其余时间由自己支配。我们住在房东家里，虽然俱乐部安排专人负责帮助，但每个人需要自己独立生活、自我管理自己。”

宿茂臻回忆道：“在场上，球员需要独立做出瞬间决策，关键那一刻，只有球员自己能决定自己的反应，而影响‘那一刻’的因素很多。因此，要想成为一名优秀球员，只能从生活和经验中得到磨炼。”

这也反映出英国培养球员的理念：“散养”。我们相信，首先帮助球员成长，球员才能具备在场上独立做出正确判断的能力，才能有一颗“大心脏”，进而成为优秀的职业运动员。“这个道理就像野外肆意生长的花朵要比温室培育的花朵更具生命力一样。”宿茂臻说，俱乐部鼓励球员不断和社会打交道，他们认为这样做能更好地塑造球员的健全人格和心理素质。

有这样一个“英国现象”：不少家庭祖辈辈辈都与足球联系在一起，孩提时穿着某个城镇或社区的俱乐部队服，长大以后，那种对俱乐部的支持就是一辈子的精神寄托。

宿茂臻前往英国试训是在上世纪80年代末，那种无处不在的“足球氛围”让他至今难忘。“每个城市、每个小镇甚至每个街区都有自己的足球队，酒吧里的人们除了谈论天气，就是在谈论足球。”

宿茂臻认为，英国的工业经济基础雄厚，有更多时间、资金、场地将足球发展为竞技运动。“从刚开始两帮人争抢一个球，到慢慢演变出规则，再到工业革命后发明出战术、分工配合乃至球队管理……英国最为发达，德国、西班牙后来居上。随着对抗技术、体能的重视以及科技的加持，足球越来越完善……无论英国还是后来者，最终都会让足球运动越来越具有吸引力。而这一吸引力要实现‘长期’就必须走向社区。”

## 向下扎根，社区是核心

时针指向2013年——

在现存最古老的足球俱乐部谢菲尔德的引领下，来自各个国家和地区的老牌俱乐部共同成立先锋俱乐部联盟。这个联盟坚信：足球运动的核心价值在于诚信、尊重以及与社区的紧密相连。

“尽管现今的足球因商业化而备受瞩目，但他们始终珍视这项运动的本源。”国作金说，这一联盟得到国际足联的官方认可，旨在将百余年前在世界各地普及足球运动的价值和根源，并传承这份历史积淀以展望未来。

人间正道是沧桑。实践证明：足球俱乐部与社区的深度融合，是百年传承与发展的重要基石。具体而言，就是通过将俱乐部的品牌理念深入到社区的每一个角落，让球迷在日常生活中感受到与俱乐部的紧密联系，从而形成共同的情感纽带。

“这就是足球的社区化。这一进程不仅催生了众多具有足球特色的城镇，更培育了众多顶级足球俱乐部，它们在造福社区的同时，也成为欧洲社会生活中不可或缺的重要纽带。”宿茂臻有着这样的感知。

其实，当我们目光锁定拜仁慕尼黑、阿森纳和皇家马德里等众多顶级俱乐部时，它们的发展轨迹同样印证着这一朴素的真理：从社区俱乐部逐步发展壮大，并将社区化为持续的经营传统。

“当足球俱乐部开始运作并随着竞赛成绩的提高逐渐获得名气和支持度时，它们会进入一个相对稳定的业余期。在这个阶段，足球俱乐部的经营管理、球迷忠诚度都将面临时间的考验。”宿茂臻分析说，由于成绩下滑或经营失误，俱乐部可能会面临球迷流失的风险。因此，一个足球俱乐部想要向下扎根，打好坚实基础，社区化是核心要义。

当然，足球俱乐部在社区中的运营是一个复杂而长期的过程，涉及到成绩提升、知名度扩大、球迷关系维护以及社区互动等多个方面。

2023年，曼联异常热闹，是非非亦甚嚣尘上。

青木的去与留，安东尼的无妄之灾，桑乔事件未发酵之前的低能表现……曼联管理层的表现引来网端的“口水之争”。但是，有一个事实仍是球迷的共识：曼联，从一支普通的俱乐部逐渐发展成为英超第一“豪门”，其执念于“群众基础”的坚守功不可没，也就是说，曼联多年来都是通过竞技成绩带动社区参与，再影响曼市或英伦三岛甚至全球的球迷，并以此触发更大的品牌与经济收益。

正如一“曼联粉”在面对人们点评曼联“金玉其外”时仍然发出这样的慨叹：当你的目光和脚步再一次踏上老特拉福德草地的时候，脑海里依旧可以回放那一幕幕动人心魄的记忆，曼联从来都不只是俱乐部，对于世界各地的红魔球迷来说，那

是一个寄托自己足球梦的“家”。

足球俱乐部的终极方向是稳健发展，而两大核心工作则是：努力提升竞赛成绩，以提高知名度；致力于发展球迷群体。

综观欧洲足坛，各国国情不同，以英国、德国和法国为代表的三种不同模式应运而生。

英国足球俱乐部主要关注竞技水平的维持，以保障知名度，其顶尖足球俱乐部通过全球球探体系、商业推广体系，将球探市场扩大到整个前英联邦区域甚至更远，吸引了来自世界各地的优秀足球运动员和球迷的关注。

德国足球俱乐部坚持民间协会化的传统，强调与球迷和合作企业的共生关系。即使进入职业化阶段，他们也坚持服务社区。德国足球管理部门要求足球俱乐部投入一定款项用于场地维护和翻修，以提升球迷的体验度。

法国足球俱乐部的发展路径更多依赖志愿者从事社区化工作，并与足球管理部门和足球基金会保持密切合作。这些机构帮助俱乐部发展社区球迷，推广足球价值观，并提供培训和活动支持。量入为出，服务社区的发展思路和财务表现，虽然不如英国俱乐部突出，但在社会价值方面有着重要意义。

无论哪种模式，其共性在于注重“群众基础”。因为俱乐部深知，球迷的忠诚和支持是成功的基石，而那些最铁杆的球迷往往来自他们长期耕耘的社区。

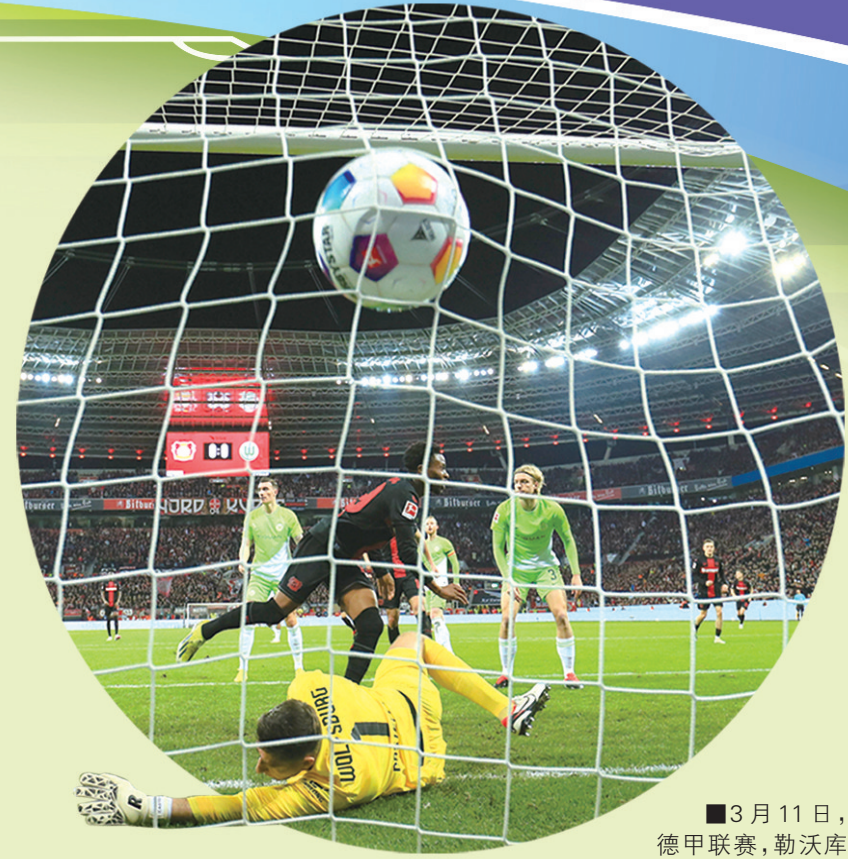
“从国外俱乐部的运营中能深刻体会到他们对球迷的尊重。国外很多俱乐部是会员制，他们有一套完整的营销方案，包括年票、固定会员、互动宣传等，用心给会员球迷创造良好的待遇和福利。”国作金说。

不止于此，国外足球俱乐部在深化社区影响力的运营中往往“综合”施策、“连锁”带动。比如，一些足球俱乐部甚至开展多元化体育项目，如网球、击剑、马术等，满足不同居民需求，将俱乐部品牌更广泛地植入社区。而俱乐部旗下的其他场所也会给会员诸多优惠。这种跨界运营模式，不仅丰富了俱乐部的服务内容，也拓宽了俱乐部的影响力，让更广泛的人群与俱乐部产生紧密关系。

广泛的社区参与和球迷支持为俱乐部提供了强大的精神动力，更给他们带来了稳定的门票收入和商业赞助。

“俱乐部通过为社区提供高质量的足球训练与比赛，以及丰富的社区服务产品，如女子足球、业余足球和老年人足球活动，不断扩大自身的影响力，吸引更多家庭参与其中。”国作金说，虽然只有少数青年队最终走上了职业足球道路，但那些参与过足球训练的家庭都会成为俱乐部的忠实拥趸。

感情是长久的，互动是双向的，俱乐部在和球迷的“双向奔赴”中携手走向更好的未来。



■3月11日，德甲联赛，勒沃库森对阵沃尔夫斯堡进球瞬间。

新华社照片

## 运营得法，各花有各香

意大利名将卡西奥说过：“一个足球队就像一部机器，只有每个部件都运转起来，才能收到最大的效果。”而球队背后的俱乐部何尝不需要每个部件都运转起来？

欧洲足球俱乐部主要采取三种所有制形式：会员制、股份制和上市公司制。

皇家马德里和巴塞罗那是最著名的会员制俱乐部。这些俱乐部属于所有会员，负责日常运营的总经理由会员选举产生，而所有盈余不分成，全部用于俱乐部的运营和发展。股份制俱乐部是由投资人持有股份，盈利同样不会分红。例如，切尔西、曼城和大巴黎等属于股份制俱乐部。上市公司模式的俱乐部如尤文图斯和多特蒙德等，其股票上市交易，也从未分红。

2022—2023年，皇家马德里俱乐部的财务状况表现强劲。这是一组外媒披露的数字：该俱乐部收入达到8.43亿欧元，超过疫情前7.57亿欧元的峰值。球员销售利润也有所增长，从6200万欧元增至7100万欧元。

除此之外，葡萄牙本菲卡不仅是一个培养球员的青训营，更是一个完善的“造星工厂”。它的生存之道在于，通过独特的球探体系精心栽培具备潜力的年轻球员。最终，这些球员以“低买高卖”的方式转会至欧洲五大联赛“豪门”俱乐部。在欧洲足球界，众多顶级俱乐部中均可见到来自本菲卡或波尔图的球员身影，这种人才输送机制始终在高效运转。

本菲卡青训体系每年投入巨大，仅凭比赛门票、电视转播权及商业活动的收入远不足以支撑俱乐部的发展，而球员转会成为补充资金流的重要途径。值得注意的是，本菲卡并非唯一采用“转会盈利”模式的俱乐部。里昂、阿贾克斯、霍芬海姆等亦遵循相

似的经营策略。

与“豪门”足球俱乐部相比，中小型俱乐部则有所不同。商业化运营的核心在于广告招商与票务销售——形式看似“老套”，但俱乐部利用其背后金主供应链资源的细微之处有着“只可意会，不可言传”的学问。

简而言之，广告招商是商业化的手段。首先，以有效降低俱乐部运营成本为首要任务，实行合理的招商策略吸引更多的赞助商，分摊运营成本。其次，以紧密合作金主供应链资源为关键要义，布局科学的合作渠道获得更多的广告资源，提高招商效果。

票务销售是商业化的基础。打造属于自己的球迷文化是中小型俱乐部的命脉，球迷见面会、足球训练营等是将球迷爱好者转化为忠实球迷的重要途径之一，球迷参与度和归属感都体现在票务收入中。

国作金曾作为智利国家队教练带队在巴西留学多年，他对那里浓厚的足球氛围记忆犹新：“不只是大型俱乐部，就连条件不佳的小型俱乐部也遍地都是，异常火爆。很多人平常上班，业余踢球，参加第五、第六级别的比赛。更令人难以置信的是，就是一些业余联赛也有七八十年历史。”

巴西群众对足球的热情蔓延至场外，逢重要足球比赛，整个城市乃至国家如同节日。比赛前三四个小时，狂热的球迷们就开始营造氛围，兴奋地聚在一起唱歌，球队纪念品商店人满为患。“比赛不只是比赛，它融入了生活，更像一个供人交流的场合。在这里，素不相识的人们因为对同一支球队的喜爱而聚在一起，因为足球相谈甚欢。”国作金说。

足坛风云变幻，老牌足球俱乐部却能四季常青，打造出欣欣向荣的百年基业。