



中足联即将成立

12月19日,三级联赛工作会议召开。中国足协领导宋凯、杨旭以及中足联筹备组负责人李克敏出席。会议再度明确中足联即将成立,未来将会和中国足协既分工又合作,为中国足球、职业联赛共同出力的同时,真正做到管办分离。中足联将成为第一个“国字号的民间社团”。

P 13

2024.12.23 星期一
足第 3947 期

SOCCKER NEWS

本期 16 版 零售价 5 元
总第 6220 期

本报内容,未经许可,不得转载、摘编

逢周一出版 国内统一连续出版物号 CN 44-0019 广州日报报业集团 广州日报社主管、主办 广州传媒控股有限公司出版 总编辑/雷青峰

重走长征路

2024 中国足球发展研讨会白皮书

- ▶ P 2-5 核心理念
- ▶ P 6-9 重点城市
- ▶ P 10-13 职业联赛
- ▶ P 14-15 社会足球

中国足球的激情碰撞

记者陈永报道 16日晚,西安。来参加“重走长征路——2024 中国足球发展研讨会”的俱乐部老总、地方体育局及足协负责人的脸上绽放着光彩,因为在这天傍晚,国务院常务会议研究了推进足球振兴发展的相关工作,高规格的会议,被认为是振兴中国足球的强烈信号;而随之出台的相关文件,必将会是国家在政策面对中国足球的大力扶持。

“振兴足球是建设体育强国的重点工作,要加大力度落实各项政策举措,推动足球工作不断迈上新台阶。”国务院常务会议精神给所有足球从业者提振了士气和信心,也正是在这样的背景下,17日,“重走长征路——2024 中国足球发展研讨会”在西安召开,这是一次足球发展理念的沟通和碰撞,也是一次基于全国足球发展重点城市的体育系统和职业联赛系统的交流与融合。在中国足球新的发展机遇下,这样的跨系统交流和理念碰撞,意义非凡。

会议真正的意义:各方统一思想

作为此次研讨会的最重要环节,足协主席宋凯发表了《对中国足球发展的几点思考》的演讲。他表示:“这一次,我不代表中国足协。我只能代表我个人,有一些思考和大家一起分享。有的有道理,有的没道理。大家一起讨论和思考!”也在这个前提下,他的整个演讲历时整整一个小时。

以资深足球工作者的身份而非中国足协主席的身份与大家交流,是为了拉近距离、达到最好的交流效果。在此前一天的交流中,宋凯便明确表示,希望这一次会议能够统一思想。在演讲中他也多次提到了这一点,开篇他便表示:“我们的第一步就是统一思想,全国得统一思想——我们要抓足球,要把足球抓好。这个是必须要统一的,然后怎么抓也得统一思想。”

在演讲中,有关党的领导,宋凯明确表示:“加强党的领导,集中统一领导,解决思想统一问题。思想统一,行动统一,这才是能把足球抓好的大前

提。”有关统一思想,国家体育总局和中国足协此前在国家队管理层面进行了充分的实践:基于“总局—足协—俱乐部”协同的“大国家队建设”是保障层面的统一思想,基于党支部活动、队委会和球员座谈会的思想工作,是球员层面的统一思想。

重点城市与联赛:从陌生到融合

思想的统一,必然是在倾听和碰撞的过程中产生的。17日上午的议程结束之后,上海嘉定汇龙足球俱乐部总经理张悦就表示:“听了重点城市建设的工作介绍,感触不少,感觉中国足球的发展很有希望。”

这次会议,职业联赛层面以中超俱乐部投资人、董事长或总经理为主,特邀部分中甲俱乐部投资人和总经理参加,全国足球发展重点城市出席的是体育局主要领导、分管领导及地方足协中心、地方足协负责人。尽管都是体育从业者,但彼此之间其实一直保持着距离。至少在前些年,体育系统不介入职业联赛和职业俱乐部工作,职业俱乐部也没有心思关注重点城市建设以及地方体育局和足协的其他工作。作为会议主办者,本报在设计议程时,也曾经讨论过是否因此分设两个会场,但最终决定合二为一,而这种做法取得的效果是超乎预期的:职业俱乐部对重点城市建设的内容很感兴趣,且也在思考自己在哪些领域可以更多参与;地方体育局、足协中心,其实已经成为政府和职业俱乐部之间的纽带,有些地区的体育局和足协甚至以托管的方式参与了职业俱乐部的直接运营,自然希望和职业俱乐部深度融合。

超越圈层,他们都关注塔基建设

九龙治水,各自为战,是此前中国足球发展过程中的乱象之一,这包括青少年足球发展、联赛体系的完善,自然也包括体教之间曾经的不融合。但在本次会议期间,更多的从业者展现了高度和情怀。

上海久事集团副总裁、上海申花董事长谷际庆

的演讲《31 岁的二年级生思想小结》,从足球产业、城市高质量发展、城市高品质生活和城市高效能治理方面解读了职业联赛和职业俱乐部的定位,是对职业联赛 31 年来单纯沉迷于竞技思维的又一次纠偏。

英国城市足球集团中国区 CEO、深圳新鹏城董事长汤锡钢《关于中国足球金字塔体系构建的几点思考》的演讲,关注的是包括职业联赛在内的中国联赛金字塔体系建设,他更大的着眼点是放在了社区足球的发展。无独有偶,新疆足协主席许明也着重强调了社区足球俱乐部发展。字节跳动公益项目负责人李英的关注点落在了县域足球和乡镇足球,希望“给孩子展示自己的舞台和被发现的机会,给有梦想的孩子解决出路问题。”青少年足球的发展包括精英梯队的建设,则是 17 日晚研讨会的主题,山东泰山足球俱乐部总经理周培建表示俱乐部将始终坚持精英化培养,大连英博投资人王魁表态要把大连的好苗子培养起来,上海嘉定汇龙总经理张悦披露“俱乐部一线队和梯队的投入是五五开”,几乎震惊了所有与会者。

白皮书解读难点与发展

中国足球发展研讨会当然不是单纯讲成绩、表决心的会议,会议在职业联赛、重点城市建设、青少年足球发展、社会足球、协会建设等多个方面也提示了相应的难点,以及发展的思路。

结合堪称中国足球年度最高端会议的本次会议,《足球》报也最终发布了这一期的《2024 中国足球发展研讨会白皮书》,在足协发展理念、全国足球发展重点城市推进、职业联赛建设和社会足球普及等四个层面进行了全面的解读,青少年足球的相关内容则深度融入。一次会议当然无法为中国足球提供终极解决方案,但碰撞了思维、统一了思想、打破了壁垒、激发了情怀,却是这次会议带给我们最实实在在的感受。期待冬去春来,期待中国足球真正的发展。

12月17日,西安,《足球》报和西安市体育局联合主办了“重走长征路”2024 中国足球发展研讨会。这天的论坛,上午和下午是与会代表的主题演讲,晚上是全员交流讨论。下午的最后一个环节,中国足协主席宋凯以个人名义进行了《对中国足球发展的几点思考》的专题演讲,现本报根据现场录音整理成文。

在演讲开头,宋凯感慨:“我的体育生涯始于对足球的热爱,早在1980年的时候,《足球》报刚刚创刊我就开始买,5分钱一份,15天一期,忘了是否看过创刊号。前段时间和《足球》报创刊号合了个影,也是对自己足球缘分的一个纪念。到了1981年,世界杯亚大区预选赛,当时只能听广播,中国队3比0赢了科威特,然后4比2和2比0双杀沙特,第二场赢沙特的时候我们三四个小伙伴围着收音机听,赢了后大喊大叫,大人们出来还问,这是咋了,怎么还疯了?我对苏永舜指导的那届国家队影响是非常深刻的。从事体育工作之后,也没想到来中国足协当足协主席,但回忆起来,一切源于骨子里对于足球的热爱。”

本版文字/陈永



“中国两大优势在足球领域没用好”

这一次,我不代表中国足协。

我只能代表我个人,有一些思考和大家一起分享。

是否有道理,大家一起讨论和思考!

中国足球的现状是什么呢?很简单,大家都不满意。**中央不满意、老百姓不满意、我们这些足球从业人员也不满意。**

那问题出在哪里?我觉得最根本原因是**中国的两大优势在足球领域没有用好。**

年初亚洲杯的时候,我去了卡塔尔阿斯拜尔青训学院考察,学院总监伊万和我寒暄的时候,说欢迎你们中国足协来啊,你们好几任领导都来过。现在想,人家那意思是来了好几遍了却没学到啥,现在人家都不愿意接待你了,你看,又来了个新人,又来了。我们聊了很多,他原来为皇家马德里服务。他开头就对我说,大国抓足球都挺难的,他说中国太大了,各种各样项目很多,很难达成共识,美国、印度和俄罗斯都面临这样的问题。想要在中国构建足球发展体系,比在卡塔尔难度要大得多。归结起来,他的意思就是:

中国人多,思想很难统一;

中国国家大,教练员队伍的提高很难!

所以我们的第一步就是统一思想,全国得统一思想——我们要抓足球,要把足球抓好。这个是必须要统一的,然后怎么抓也得统一思想。

教练员水平的提高也要想办法。目前基层教练员水平普遍不高,尤其是大城市的高水平教练员不愿意去偏远地区。上海

申花资金充足一些,坚定不移地请外教,联赛前五的队伍都是外教,经济稍差的俱乐部没有充足的资金请外教。

新疆缺乏优秀的教练,很多的地区需要更多优秀的教练。新疆的喀什和伊犁我都去过,包括艾菲尔丁的学校我也去看了,条件确实艰苦,北上广的教练不是都愿意去,去的话,一年半可以,但未必带来真正改变和提升。其实咱们一想也明白,就算教练想去,夫人同不同意啊,孩子同不同意啊,都是问题。

那我们是不是可以换个思路呢,例如引进塞尔维亚的教练、克罗地亚的教练,引进国外的教练。便如你到国外,说在俄罗斯在加拿大,我们也不知道你具体在哪里,说不定在边境线呢。那么打开思路,我们去请塞尔维亚的、克罗地亚的等等外籍教练,他来了,是帮助和支持中国足球,西部或者东部他没有概念,都在中国。这些其实都是具体问题,统一思路后,不难想出解决办法。

我们在总结分析中国足球的时候,对现状的不满一大堆,但一定也要有对历史的研究。我们先来回顾一下中国足球发展历史的两个阶段。

第一阶段是1976年到2004年,总体表现稳定:亚洲杯方面,1976年第三名、1984年亚军、1992年第三名、2000年第四名、2004年亚军;世界杯方面,1982年那次近乎出线,当时科威特是1980年亚洲杯冠军,亚大区第一出线,咱们是主场3比0完胜他们,客场0比1小负,对沙特是双杀,但沙特最后0比5输给了新西兰,我们得

打附加赛,但球队放假了,再回来就没法打了。那时候亚洲才2个名额,现在亚洲8.5个名额,我们却还需要拼搏。然后就是2002韩日世界杯出线,当时在沈阳五里河出线的,世界杯的三场比赛我都看了,当时心情很不好,但现在反过来冷静地想,那时候踢得还不错啊,传接球啊、配合都不错。奥运会方面,1988年击败了日本晋级了奥运会。女足方面,1999年获世界杯亚军,1996年获奥运会亚军。

第二阶段是2005年到2024年,亚洲杯最好成绩是进入前八名。**我们要反思第二个阶段为什么不如第一个阶段了?男足为什么离亚洲冠军越来越远了?**各种理由和原因或许有很多,像我前面也提到过一些,但在在我看来,最深层原因在于:

中国的两大优势,在足球领域没有用好。

一是加强党的领导,集中统一领导,这个解决思想统一问题。思想统一,行动统一。这才是能把足球抓好大前提。

二是举国体制。举国体制的1.0版本,集中力量,不讲条件只讲奉献,坚决服从国家需要,实现了中国体育以及中国足球的大发展。

2.0版本是从1992年红山口会议开始,市场机制进入,很多运动队都有了赞助,经过了十年的发展,2001年十强赛晋级了世界杯。

然后从2004年到现在,我们硬件设施快速发展,资金大量投入,和日本足协交流的时候他们还说,你们国家队为什么老换

主场呢?那意思好像是我们给他们制造了麻烦。我说,我们有很多的专业足球场,肯定要用起来的。不止专业足球场,可用于大型足球赛事的综合体育场奥体中心数不胜数。

但现阶段,足球行业发展的新型举国体制优势,也就是举国体制3.0版本在足球领域还没有建立起来。

从这个角度出发,很容易发现比较突出的一些有欠缺的方面。

第一,是全运会的政策杠杆没用好。此前全运会足球只有一块金牌,但获得金牌的难度系数和资金投入远远大于其他项目。有一段时间给三大球项目加金牌,例如足球项目冠军三块,亚军两块,季军一块。2013年之后这个政策就取消了。最近,这个杠杆也在改变,一年一次三大球运动会相当于三块金牌。

第二,优良的技术传统丢了。这个我会详细讲,为什么丢了,我们该怎么做。

第三,青训的基本盘不稳定。过去是体工队,俱乐部成立之后全交给俱乐部,有的俱乐部只能顾及一线队青训顾及不过来,这个也不稳定。

第四,中国足协自身也不稳定。这次我们关于中国足球发展的研讨,每个人的角度都不一样,不能说谁对谁错,但稳定和统一是非常重要的,哪怕出现了偏差,稳定的话自然会有相应的纠偏。

那么,在这个关键的阶段,中国足球能好吗?我的回答是,能!

说了这么多，中国足球能不能好呢？能！那咋好呢？

（一）技术为王

前两天的中国足协教练员大会上我也讲过这一点，技术为王。过去上中学时候老师讲，学好数理化，走遍天下都不怕。现在我改成足球语言——

球在脚下，才能走天下！

往哪儿走啊？走到欧洲去，走到欧洲你没有技术，你拼体格肯定不对啊。这一点日本球员做出了榜样：技术，灵巧，速度，意志力。

前段时间翻看了前国脚、前中国足协技术部主任马克坚同志写的书《夹心饼干——对足球训练的探索》，他现在去世了，但留下了宝贵的财富。里面写道：从业务的角度讲，中国足球是以技术起家的。

上个世纪50年代，在中国专业足球队建立之初，1953到1954年，我们学习苏联的训练经验，机械地以身体为基础，划分身体、技术、战术等足球诸因素。但从1954年派队到匈牙利学习训练之后，情况改变了。特别是1958年苏联国家队来华访问和训练，主教练卡恰林在中国所做的技术报告中，总结了1958年世界杯而得出的“技术第一”的结论，对中国足球影响颇深。

我很认同他的看法，所以说咱们把传统丢了。所以我说，中国足球丢了灵魂，技术是灵魂。

（二）抓实训练

再一个就是训练抓得不实。中国足球在上个世纪60年代到70年代，两次通过足球大练兵、狠抓训练，出来两批技术型运动员。70年的技术尖子是容志行、陈熙荣、古广明他们，包括辽宁、八一队的一批球员如迟尚斌等等。

那时候就是三从一大，从难，从严，从实战出发。什么是三从一大呢？“三从”来自于我们的解放军郭兴福教学法，1964年在中国体育界在学习郭兴福式教学法的过程中，由当时的足协主席黄中在体育界提出的，是咱们中国足球提出的，并在早期中国竞技体育的发展中起到了重要作用。

“一大”是上个世纪60年代日本女排访华，大松博文说的，当时现场看训练，滚翻救球，日本女排一天400多个，咱们就少多了。关于三从一大，我现在也加了一个：

三从一大一强！这个一强是：强恢复。

三从一大不是跑圈，我始终认为，足球就是有球的三从一大。强恢复这个都知道，各种科技手段如液氮等等，其实科技也融入到了训练之中，提升了训练水平。

中国足球最本质的技术问题就俩字——欠练！如果再加俩

字——欠揍。当然，我这个是调侃哈。所以总局领导说：千改万改，训练不改，都是白改。其实我们中国足球这么多年改了很多，但改来改去，越来越差。

有个教练跟我讲，**他们去德国学习发现德国的足球训练时间短单强度大，结果到了中国，短时间学会了，大强度忘了。**咱们和世界足球接触多了就会发现，可不是那俩小时训练就完成的。你不加练，你想出类拔萃怎么可能？你不加练，你想拥有一技之长怎么可能？

（三）抓牢青少年

前两天我看有人说，当某一个行业不知道咋办的时候，抓青少年永远没错。但是青少年要想好，得好教练来抓，这是我们的倡导，最近可能要出一个文件规定——

的是体验高强度快节奏，咱的节奏太慢了。

怎么提高竞争力呢，我现在也没想明白，就和程旭（中国足协青少部、全国足球发展重点城市办公室负责人）说，咱也别舍近求远了，就去日本韩国吧，去那里比国内很多地方还近，花费也不高，经常去经常打，体验高强度快节奏。这是一个办法，但是联赛咋办呢，我现在还没想清楚。

我是想开放外援，但是有很多的反对声音。这个事情咱们好好想，统一思想，慢慢来。

但欧洲足球的开放是所有人都知道的，欧洲现在是世界足球的中心。我们必须得用开放的理念来思考中国足球的发展。**我们的足球是越落后越不开放，其他国家的足球是越先进越开放。**五大联赛也想让中

六大举措

“中国足球能好吗？能！”

两大思路 & 七个目标

职业运动员退役后，不去抓青训一定年限，不能到职业队当教练！

现在咱们的中超运动员下来之后，没几个去青少年的，都等着谷总聘他当申花教练组的成员呢！不愿意去当青少年的教练，一个是给钱少，再一个是辛苦，抓孩子不容易。

西班牙篮球在90年代输给中国男篮，彻底反思就两点，一是好教练去抓青少年，二是开放联赛。开放联赛在当时引起巨大争议，但坚持下来了，十年之后西班牙男篮成为世界冠军。西班牙篮协秘书长他在谈到中国篮球的时候说，你联赛竞争力太差，待遇太好，球员不思进取。然后说，要让好教练抓青少年，再建竞赛体系。足球和篮球是一样的。

（四）建竞赛体系

我到了足协以后发现，咱的竞赛体系极其不稳定，没一个抓长久的，总是变来变去。现在你说要多合理，我觉得更重要的是先追求稳定性再考虑合理。

稳定是前提，竞争力是目标。我们很多人想着稳定了，但是很少有人提竞争力。就你这个竞赛体系，对抗程度完全不行，咱们很多队伍去日本比赛，球来了停下球头还没抬起来，人家队员就过来抢了，我在U17联赛和U21联赛调研的时候，好几个教练都跟我讲过。徐根宝指导也和我讲，他每年必带队伍去韩国，为

国球员去啊，中国市场大啊，你要是有有一个、两个、三个、四个、五个去了，那中国的关注度不一样，场地广告、俱乐部粉丝就都会大幅度增加。

开放也是一个过程，以前我们国内都不开放，辽宁的运动员能去广州吗？但后来广州很多的辽宁运动员，上海申花有多少上海人呢？有几个辽宁人呢？我不知道，反正于汉超老是进球我知道，这就是开放。我跟武磊探讨，开放外援赞同吗？他的回答是赞同的，同时表达了他在西班牙的紧迫感、危机感和努力。

我们中国足球要走长征路，怎么走？开放可以倒逼我们走上长征路。

（五）推体教融合

体教融合就不多说了，一切向好。之前有《中国青少年足球改革发展实施意见》《关于改进足球青训工作的若干指导意见》等文件。昨天（12月16日）国务院也开会了，随后也会有相应的政策出台。

（六）调动地方积极性

中国足球不把政府的积极性调动起来，是很难开展工作的。这次的三大球运动会，各省全都参与了，金牌山东是大赢家，六块金牌山东拿四块，广东一块，辽宁一块。赛事结束后各省开始大反思。我们中国足协的各项工作，都需要把地方的积极性调动起来。

前面讲了那么多，也比较细，我想大家要记住这句话——**重走长征路，久久为功！**

然后我们要做到：**稳定和不开折腾，开放和国际化。**

中国足球首先保证稳定和不开折腾，先稳定的基础上再加上开放和国际化，坚持这个两大思路，然后我们就要做好这七件事情：

重点城市引领、抓精英青训、抓国字号领头羊、抓教练员队伍、社会足球、职业联赛、校园足球。

重点城市程旭介绍得很清楚了，大家的反馈也很好；精英青训这个不用说，思想很统一；抓国字号领头羊，领头羊不好各项工作都会有问题；教练员队伍方面，国内教练大量培训，同时大量引进外教到我们各

个精英梯队。现在日本教练就有30多人，浙江绿城的梯队有11个日本教练，申花的总监也是葡萄牙人；还有便是社会足球、职业联赛和校园足球，从明年开始，管办分离，中足联正式成立，中国足协的工作重点将转向国家队、青训和社会足球。

也给大家介绍一下英格兰的精英青训。英格兰的足球变革始于2011年，连续两届大赛的惨痛失利之后，英足总和英超公司制定了《精英球员表现计划》，其中非常有启示的一条就是：彻底摒弃长传冲吊，推行技术足球；控制球权和快速反击。

英格兰还建立了圣乔治公园国家足球训练基地。还有就是法国的克莱枫丹，我才去了刚回来。在法国的

时候，法国足协主席跟我讲，他说宋凯，中国是个伟大的国家，经济各方面发展得很好，足球太落伍了，但是你们一定会上来，我愿意在你们振兴的过程中助你们一臂之力。但是后面还跟了一句话：我们12月就换届了，如果我继续干还行。我说，我希望你换届成功。克莱枫丹其实就是法国各队国家队的训练基地。英格兰圣乔治公园就是对标的克莱枫丹，甚至更大，可以容纳28支国字号的队伍。

回到英格兰足球，英格兰大幅度增加训练时间，精英青训的训练时间最开始9到21岁的训练总时长是3760小时，他们开始对比：英国耶胡迪·梅因因音乐学校、皇家芭蕾舞学校和英国自行车协会全部都在一万小时以上，也就是“一万小时理论”；英国游泳协会和英国网球协会也在8000小时以上；再一看荷兰足球5960小时，法国足球5740小时，最少的西班牙足球也有4880小时。综合后，英格兰改成一类学院8500小时、二类学院6600小时、三类学院3600小时，当然也提出了相应的措施避免伤病和体能透支。所以为什么人家英格兰足球十年间上来了呢？时间积累到了。

牵牛要牵牛鼻子，牛鼻子在哪里？我们足球人一起寻找，足协有足协的牛鼻子，俱乐部有俱乐部的牛鼻子。还有我们的口号，在五个“更”的基础上增加了一个“更”：

更团结、更努力、更纯洁、更开放、更具勇气、更接地气。

更接地气，就是你的改革肯定要大伙儿都接受，反映实际的需求。

最后借用《足球》报专访久尔杰维奇的话，以及我想送给大家的话作为结尾：

中国球员要让自己的努力配得上中国的伟大！

我们作为足球人的努力也应该配得上国家的伟大！



解读·两大理念

联赛和青少年保持稳定
国字号和重点城市先行国际化

记者陈永报道 2023年10月,宋凯当选中国足协主席,2024年3月,国家体育总局副局长、党组成员张家胜担任中国足协党委书记。由此,中国足协确立了以张家胜和宋凯为主的新一任领导班子。

目前,中国足球在国字号层面展现了明显的上升势头:国家队换代取得成效,18强赛近期战绩提升;03国青、04国少、06国少、08国少连续晋级亚洲正赛。青少年赛事也在全面推动,在赛事逐渐完备的情况下侧重于赛事的整合与提升。重点城市建设目前也进入了快车道。中国足球目前的难点在于职业联赛的欠薪治理和健康发展,一个不错的消息是,中足联即将成立,同时随着国务院常务会议召开,相关政策也即将落地。

在这个过程中,稳定和不动摇,开放与国际化这双重理念,足协其实并不仅仅是表述,更多是在践行。具体而言,中国足协的总体政策,以及青少年的赛制在稳定和不动摇的基础上进行优化;各级国家队和全国足球发展重点城市率先开启了开放与国际化,青少年教练亦是如此;反倒是职业联赛在开放和国际化层面存在较多争议,推进需要一个过程。

【稳定和不动摇】

调研充分,联赛和青少年保持稳定

【一】目前联赛政策保持稳定

在2024年度,中国足球的各项事宜并没有重大的、颠覆性或者反向的政策出台,比如2025赛季初定的职业联赛政策变化就并不多,更多是以优化的方式来循序渐进。报名名单由此前的30+5(不受限制的内外援30人加本土培养的U21球员5人)变更为目前的27+8,其中8人为U21球员及本土培养的U21球员,重要的改变是8名U21球员可以在一线队和B队之间自由流动,这个政策优化获得了普遍的好评。

中超联赛的外援名单,一直都是中国足球竞赛政策的焦点所在。在此前的中超理事会上,中超联赛提供了三个方案:其一是进行改变的7655政策(全年累计注册7人,同时注册6人,报名5人,比赛同时出场5人),另两个版本,其一是减负版本,即6655政策,减少了一个累计注册名额,还有一个版本是增加报名外援的“5+1”版本,即报名6人同时出场5人。

虽然有调整的建议和想法,但通过中超理事会的投票,中国足协和中超联赛方面充分征求俱乐部的意见,目前各方的意见是倾向于7655或者6655。对此中国足协主席宋凯也有清晰的解读:“我是想开

放外援,但是有很多的反对声音。这个事情咱们好好想,统一思想,慢慢来。”

中国足球在近期最大的改变便是中足联即将成立。有关这一点,早在2015年《中国足球改革发展整体方案》中便有明确的倡议。2019年中足联的筹备工作便展开,2021年更是成立了中足联筹备组并具体负责联赛运行,但因为筹备组的性质、名称、注册地以及其他困难,中足联一直没有正式落地。2025年中足联正式成立,将是对《中国足球改革发展总体方案》的落实,也是此前四年多工作的最终落地。

【二】充分的调研保证了不折腾

一个值得关注的现象是,在过去半年多的时间中,国家体育总局和中国足协对相关省市、全国足球发展重点城市及其他城市、相关职业足球俱乐部进行了密集的调研,同时积极和国外进行交流。

12月3日到5日,国家体育总局副局长、中国足协党委书记张家胜率队在梅州进行了调研;此前的10月30日,张家胜在内江调研,11月23日,张家胜在温州调研;更早之前,张家胜在山东泰山、上海申花等职业俱乐部及更多的地区和城市进行了调研;12月16日,张家胜在日本东京会见了日本足球协会主席宫本恒靖,双方围绕中日足球领域的广泛合作进行了深入交流。

中国足协主席宋凯10月下旬观看了U17联赛并和U17联赛教练员进行了座谈;再之后则是11月份国足的比赛,期间还前往欧洲进行了考察;进入12月份,宋凯先后在昆明和海口全天候跟踪考察调研U16国家队和U21国家队,同时在海口期间和U21联赛教练员进行了座谈;在参加这次2024中国足球发展论坛之前,宋凯还参加了2024中国足协教练员大会,需要说明的是,中国足协教练员大会是时隔4年后重新举办的,这项基础性的工作中国足协也没有忘记。

【三】青少年赛制保持稳定

这其实也是宋凯所说的中国足协“更接地气”的体现。有关更接地气,宋凯表示,中国足协的改革,要大家都能接受,要反映实际的需求。因为更多深入的调研,更接地气,中国足协的工作也确保了稳定和不动摇,比如青少年竞赛体系层面就保持着稳定。

当然,冲突无处不在,比如国家队和联赛便始终存在着一定的冲突。消息显示,国家队很可能在冬训期间增加一期为期10天的集训,这也是国家队教练组提出的要求。国足目前在技战术体系包括定

位球攻防层面仍旧存在一定的问题,适当增加集训无可厚非,但冬训时间再短一些比如一周左右或许更适宜,毕竟国脚三个大户亚冠精英赛的备战时间紧任务重。未来国家队比赛和联赛的间隔维持在6到7天左右是比较适宜的,一方面有一定的备战时间,另一方面,让球员在联赛中逐渐找到的比赛状态延续到国家队,理论上更加合理的做法。

【开放和国际化】

各级国字号和重点城市先行

开放和国际化,是在稳定和不动摇的基础上推进的,有关这一点,宋凯的解读非常清晰。便如外援的名额问题,宋凯表示:“我是想开放外援,但是有很多的反对声音。这个事情咱们好好想,统一思想,慢慢来。”

【一】联赛外援开放或需时机

有关外援的开放,综合来看,这是必然的趋势,正如宋凯所说,越先进越开放,越落后越封闭。但开放的时机的选择是至关重要的。

理论上讲,不考虑任何因素,联赛当然可以即时开放,从长远来讲必然有利于联赛和国家队。但因为要考虑到国家队的现实情况,中国职业联赛在满足以下基本条件的前提下开放或许更加稳妥:

第一,中超联赛要更加稳定和健康发展,健康的联赛俱乐部才有底气引进更多的外援,这或许也是此次中超理事会俱乐部不同意增加外援的原因所在;

第二,目前问题重重的中甲联赛和中乙联赛,其健康也非常重要,在中超开放外援的同时,健康的中甲联赛和中乙联赛才可以给更多年轻球员带来更好的锻炼;

其三,开放外援要伴随着扩军,换言之,外援所占据的工作机会要通过扩军予以补偿,但扩军的前提又是前两个条件即各级联赛的健康运营。

【二】各级国家队全面国际化

开放和国际化,联赛外援是最受关注的,当然也是重要的组成部分,但并非唯一的组成部分。就中国足协目前的各项工作而言,其实都体现了开放和国际化,比如国家体育总局和中国足协与中国足球的各个层面密集接触,包括持续不断地和中国基层教练接触,展现的便是中国足协内部开放的一种态度。

开放和国际化,在联赛层面目前尚有一定的争议,但在国字号层面,中国足协已经全面展现了相应的态度。

各级国家队教练组方面,目前已经全面聘请优秀的外籍主教练:国家队的伊万科维奇、U21国家队的安东尼奥、U19国家队的久尔杰维奇、U16国家队的上村健一、U15国家队的浮嶋敏,以及U14国家队的教练组组长大卫。目前来看,这些外籍教练的工作效果普遍不错:伊万度过了三连败之后,在总局足协的全力帮助下近期战绩出色;安东尼奥曾经带领04国少时隔6年回归U17亚洲杯,随后带领03国青时隔4年回归U20亚洲杯;久尔杰维奇此前在99亚运队时表现不俗;上村健一带领的U16国家队顺利晋级U17亚洲杯,预选赛2比2战平韩国国少时出色的技战术表现让球迷们无比振奋。

除了国家队要出战18强赛之外,其他各级国家队尤其是国少队频繁访日及欧洲,通过和国外高水平球队的交手提升自身。11月12日,德国足球职业联盟与中国足球协会共同官宣:“逐梦德甲(Bundesliga Dream)”第二期正式启动!首期“筑梦德甲”于2023年11月达成合作,2024年2月到3月,08国少前往门兴格拉德巴赫、斯图加特、勒沃库森三家俱乐部进行了训练和比赛,并且最终诞生了两名留在德甲参加融合式训练的球员。2025年的第二期,09国少将出访,在两家德甲俱乐部进行训练和比赛,与第一期相同,表现出色的中国球员将有机会被德甲球队选中参与第三周额外的融合式训练。

【三】重点城市建设全面国际化

全国足球发展重点城市建设一直坚持聘请优秀的外籍教练,比如其大区青训中心便是如此,这种开放和国际化可以更好地保障相关年龄段训练营的训练、比赛和考察工作。在2024中国足球发展研讨会期间,5家国外俱乐部的教练便来到了西安,西安也将承接重点城市大区青训中心建设。

与此同时,中方教练培养也并未放松,他们全面辅佐外教工作,比如国家队的郑智和陈涛,U21国家队的黄博文,05国青的万厚良、李雷雷和董学升,08国少的裴永久和李壮飞,以及09国少的高升和曹阳等等。此外,07训练营高达10名本土教练参与,11训练营多达12名本土教练参与。

此外,在青少年教练员方面,中国足协又始终秉承着开放和国际化的态度,宋凯也乐于看到这一点,他表示,除了大量培养本土教练员之外,中国足球也将大量引进外教到我们职业俱乐部和重点城市的各个精英梯队。

解读·六大举措聚焦技术 & 训练

青少年足球的反思与争鸣

记者陈永报道 这次在西安举行的“重走长征路——2024 中国足球发展研讨会”，议题没有青少年足球，但足协领导、俱乐部老总和地方体育局负责人的演讲和交流又句句不离青少年。

中国足协主席宋凯《对中国足球发展的几点思考》的演讲中，在稳定和不断折腾、开放与国际化的思路之下，他谈及了中国足协工作的六大举措：技术为王、抓实训练、抓牢青少年、建竞赛体系、推体教融合以及调动地方积极性。而其针对的是七大项目：重点城市引领、抓精英青训、抓国字号领头羊、抓教练员队伍、社会足球、职业联赛和校园足球。

我们不难发现，这次六大举措和七大项目，基本都融入在中国青少年足球的三大层面上：首先体系方面，青少年足球发展以校园足球为基础，精英青训为提升，体教融合为宗旨，通过完善的竞赛体系呈现；方法论方面，在抓好教练员队伍的基础上，抓实训练，以技术为王；其次保障方面，重点城市的核心便是青少年足球，职业联赛和社会足球亦与青少年足球息息相关。

目前，中国足球的思考和争鸣，更多体现在方法论即技术为王和抓实训练层面，且两者相辅相成，最终需要通过抓好教练员队伍来完成。

【技术为王】

需好教练、校园赛事来提升

足球的“技术”含义是非常广泛的，通俗而言分为个人的技术能力和整体的技术流打法两个层面。前者是共识，后者则有更多的争鸣。

宋凯所提到的“技术为王”其实也包含了这两个层面：首先他表示，球在脚下，才能走天下，中国足球是以技术起家的，中国足球丢了灵魂，技术是灵魂；其次他在解读英格兰足球发展时谈到了关键的一条，即彻底摒弃长传冲吊，推行技术足球，控制球权和快速反击。

在个人的技术能力方面，其实优秀的职业青训或者足球学校都普遍重视，鲁能足校便曾经设置了专项的技术训练，包括现在，鲁能足校还拥有大量的桌式足球、网式足球等训练技术能力的设施。

个人技术能力提升的难点在于两个层面。

基层教练其实是中国足球最为薄弱的环节，更准确来说，12岁之前的小学足球教练普遍存在自身技术能力都严重不足的问题，更谈不上合理有效的训练计划，而目前社会青训机构的数量严重不足，无法为校园足球带来更多的保障。在这种情况下，技术训练的效果大打折扣，如果进行反复的技术训练，又容易磨灭孩

子们的积极性。

另一个尴尬的现实是，欧美球员的技术能力，其实是在高效率的比赛中逐渐形成的，但这又是短期内我们无法实现的。他们的训练时间其实并不长，但他们的比赛非常系统，更加重要的是周末周赛制的比赛传统，欧美小球员会通过系统的比赛来巩固个人技术能力，更准确来说是实战中的个人技术能力。

战术层面的技术流打法，更多体现在13岁及以上的青少年身上，在这个层面上，目前国内存在一些争鸣。综合来看，在日常的训练中，需要提升青少年球员的综合战术能力，为他们提供多样化的、复杂的战术场景，帮助他们思考并决策。至于实战，要服从于战术理念并为战术理念服务，但亦可根据具体的情况选择不同的打法。实际上，目前世界足球的打法虽然各有不同，但殊途同归：传控型打法开始注重实用和简洁，比如日本足球的快速反击能力就非常出色，力量型打法也更多开始重视技术层面的提升，英格兰的转变就是一个典型。

【抓实训练】

立足现实，提升训练很关键

技术能力训练其实只是训练的一部分，其他还包括多个层面的训练，比如柔韧性训练。2020年年底，记者在梅州横陂足球特色小镇(基地)采访期间，星辉青训学院的测试显示，球员身体柔韧性出现了严重的问题。无独有偶，梅州客家的日本籍教练用大量的时间对梅州客家的梯队球员进行柔韧性训练。此外，体能及力量训练当然也是训练的重要组成部分。中国足球在发展过程中一个非常悲剧的事情是，我们不但把技术的传统丢了，还把体能和力量都一起丢了。

在这次研讨会期间，宋凯提出了“三从一大一强”的训练体系，即从难，从严，从实战出发，进行大运动量训练和强恢复。因为“三从一大”的口号曾经被污名化，我们也可以现代足球术语来描述：

中国足球的训练体系应该基于**高难度的训练内容、严格严谨的训练要求、服从于实战的需要、拥有系统的、科技主导的保障体系，进行高强度和大运动量的训练。**

宋凯在研讨会上举了一个有趣的例子：我们出去国外学习，发现人家训练是短时间但是高强度，结果回来之后，短时间是学会了，但是高强度却忘了。其实，在中国各级青训梯队和外籍教练的“博弈”中，“反复”最多的便是训练时长和加练与否的问题。因为，国外更多以竞赛来带动训练，外籍教练在训练内容上存在一定的“水土不服”：翻译等问题降低了强度，不

认可加练又进一步降低了青少年球员的个人能力提升。最后反思之后普遍的共识是：应当和外籍教练进行充分的沟通，希望对方考虑到中国青少年足球比赛不系统和比赛质量不高的情况，提升训练时长和训练质量。这一点上，日本教练的理念更贴合中国。

有关训练，一个需要教练员把握的关键点是：**不要对青少年球员过早地进行专业化训练。**这个关键点基于双重考虑：第一重考虑，足球运动员首先是运动员，需要在柔韧性、耐力、爆发力、上肢力量等多个层面全面发展，这就需要多个运动项目来带动，更简单来说，体操是运动之母，田径是运动之父。宋凯在调研国08国少时问了一个问题，你们有几个球员会空翻？结果答案是一个，艾比布拉。这便是柔韧性的体现，此外中国足球运动员上肢力量不足情况目前较为严重。另一重考虑是，过早地进行枯燥的专业化训练，容易磨灭孩子的积极性。

但不管如何，现阶段提升训练是弥补中国青少年足球发展不足的有效手段。

【教练员队伍】

运用激励政策和国字号杠杆

基于上述考虑，优秀教练员便可以起到非常关键的作用：他可以激发孩子们的积极性，进而帮助他们进行更多的训练。他们会让训练变得更加有趣，其实包括体能训练，除了必要的身体测试，理论上体能训练完全可以融入到有球训练中，便如全场快速的5对5攻防。

宋凯主席在这次研讨会上提到了退役球员要去当青训教练，否则不能当职业队教练。这个提议备受热议，这其实是一种通俗的表达，转换为更加严谨的足球语言，应该是这样的：

中国足协旨在推进一项《优质青少年教练员保障计划》，该计划其中有一项内容(自然也有对其他青少年教练的保障)是鼓励职业球员在退役之后从事青少年足球教练工作。中国足协将会全面跟踪并建立相应的数据库系统，在国内培训、出国交流、技术研讨、国字号征召等多个层面为他们提供成长的机会。中国足协也将推出基于奖金奖励的青训教练员激励政策。

中国足协建议，职业俱乐部的教练员有必要有相应的青少年教练员经历，这代表着对于足球更全面的认识，更丰富的实践，以及更强的责任感。这是一项鼓励性政策，而非强制性政策。

中国足协决定，中国足协旗下的各级青少年国家队教练，及全国训练营教练，未来必须有不低于相应年限的青少年足球教练经历，这同样出于上述考虑，外籍教练的聘请同样会遵循这一原则。

【我们的希望】

更加系统和全面的提升计划

参考日本足球的成功经验，一个走上足球道路的孩子，理论上我们希望看到的成长经历是：

【3-5岁】兴趣培养和运动能力开发。在幼儿园接触了包含足球在内的、系统的各项运动训练，身体的各项运动能力在逐步开发，并培养了对于足球的热爱。

【6-8岁】足球训练与综合体育训练。在学校接受了一名有耐心、有责任心、更有良好训练手段的教练的指导，开启了正规的足球训练，但是，期间始终保持对于篮球、田径及基本体操如侧手翻等项目的热爱。期间开始参加相应的兴趣比赛和班级比赛。

【8-12岁】学校+机构，技术+比赛。在学校进行全面的体育运动及足球训练的同时，开始接受优秀的业余青训机构的训练，这些机构，拥有更加完善的教练员配置和更加科学及专业的训练内容，尤其是出色的专项技术训练能力。赛事体系方面，他开始系统地打上校园足球的赛事，包括班级联赛、周中周赛主客场赛制的校园足球联赛，在数百名同学的关注下比赛。同时在周末跟随学校或者青训机构参加相应的青少年比赛。整个比赛体系合理而健全，周周有比赛，但又没有太多负担。

【12-14岁】专业方向，战术+比赛。此时他获得了专业梯队的关注，开始跟随社会青训机构或者专业梯队，参加城市内的主客场比赛，并开始更多地参加全国性比赛，同时开始进入国家级集训营并接受相应的、更加专业化和系统化的培训。理论上，在完成九年制义务教育之前，球员不应该选择集中模式。在这个阶段，他所接受的战术内容比例逐渐增多，但技术训练仍旧占据较多的比重。在这个阶段，他的教练对他要求极为严格，各项基础训练也仍旧在持续。

【15岁之后】全面发展，高质量比赛。如果继续选择校园足球模式，将有无数的晋升通道在等着他。如果选择精英梯队模式，等待他的将是非常系统的主客场比赛，结合全国总决赛的中国足球青少年联赛，以及质量更高的U系列联赛，包括赛程赛历设计非常完善的体育系统的相关赛事。整个赛事体系设计合理，除较少的赛会制比赛之外，基本是平均一周一赛的节奏，他每年50场左右的比赛至少30场是竞争激烈的高质量比赛。

在这个阶段，技术训练仍旧是非常重要的项目，但体能和力量的训练在逐步增多，这个需要通过良好的科技保障来保证身体的健康。

重点城市建设： 跨越 60 年的足球战略工程

记者寒冰报道 在这次“重走长征路——中国足球发展研讨会”上,全国足球发展重点城市建设是重要的研讨话题。中国足协青少部(全国足球发展重点城市办公室)负责人程旭,以及全国足球发展重点城市体育行政部门主管均参加了会议。中国足协主席宋凯会上提出的六大举措之中,足球发展重点城市全部覆盖;首先是调动地方积极性,从技术第一、抓实训练、抓牢青少年和推动体教融合方面夯实青少年足球基础,进而以足球发展重点城市以点带面,建好竞赛体系的金字塔。可以说,足球发展重点城市在推动我国足球水平整体提高的过程中,扮演着重要角色。

开展全国足球发展重点城市建设工作是在新时代落实《中国足球改革发展总体方案》要求、加快足球振兴、推进体育强国建设的战略性工程,是在“十四五”时期全面深化足球改革、探索中国特色足球发展路径的重大举措。足球发展重点城市的建设,对于未来中国足球的发展至关重要,承担着夯实青少年足球人口基础、建立完善竞赛体系、打破不同体系青少年队伍壁垒、形成青少年人才向上输送通道的主要功能。

历时 60 年, 进入全新发展阶段

建设足球发展重点城市的战略,始于 60 年前的 1964 年。当时的国家体委在全国足球工作会议上,根据时任体委主任贺龙元帅的多次指示和建议,发出《关于大力开展足球运动,迅速提高技术水平的决定》,首次确定北京、上海、天津、广州、武汉、旅大、沈阳、南京、延边、梅县 10 个全国发展足球运动的重点地区,是建设足球发展重点城市战略工程的发轫。

之后的 1979 年、1992 年和 2001 年,全国足球发展城市的设置经过 3 次变化,直到 2021 年国家体育总局发布《体育总局关于开展全国足球发展重点城市建设工作的指导意见》,成立全国足球发展重点城市工作领导小组,发布《全国足球发展重点城市遴选办法》,经过 3 次选拔,从 44 个申报城市中确定了目前的 16 个全国足球发展重点城市:上海、成都、武汉、深圳、长春、重庆、大连、青岛、广州、北京、延边、苏州、杭州、梅州、西安和南京。

以足球基础好、发展条件好、工作积极性高为主要选拔标准,建设足球发展重点城市的战略工程,是建立在中国城市化高速发展,依托经济实力强大、人口基数庞大和足球传统悠久的大城市和地区,充分发挥中心城市的经济、教育资源、足球

■中国足协青少部(全国足球发展重点城市办公室)负责人程旭在“重走长征路——中国足球发展研讨会”上,对全国足球发展重点城市的内容进行了详细解读。



设施等天然优势,以点带面,带动足球发展重点城市和周边地区,推动足球人口稳步增长,青少年足球与体教融合在较高基础上快速发展。通过近期、中期和远期三个阶段性目标,突出青少年足球和高水平后备人才培养,促使职业足球、社会足球、足球产业和足球文化协同发展,同时还要兼顾男女足统筹发展。

新时期的足球发展重点城市战略,是充分借鉴欧美日韩足球发达地区既有的足球发展成功经验,结合中国具体国情和足球产业发展现状,做出的足球发展战略决策,特别是 5 月 31 日国务委员谌贻琴在上海主持召开的全国足球发展重点城市座谈会,进一步加速了足球发展重点城市的建设,全国足球发展重点城市建设因此进入全新的阶段。

经济、人口、文化 三大优势夯实“基点”

建设全国足球发展重点城市的战略工程,是基于足球产业发展的经济、人口、软硬件资源和足球传统文化富集的优势,充分利用资源推进全国七个大区平衡发展,让重点城市发挥关键支撑、示范引领和探索创新作用,担起足球发展高地、区域标杆和改革先锋使命,为振兴中国足球、建设体育强国提供有力支撑。

16 个足球发展重点城市经济基础雄厚,2023 年 GDP 总值超过 31.3 亿元,占全国 GDP 的 26.7%;总人口 2.31 亿,占全国总人口的 16.4%,占全国城镇人口的 24.8%。2023 年 GDP 总额全国排名前 10 位的城市全部入选,经济最发达的长三角

地区有上海、苏州、杭州、南京 4 个城市,珠三角和广东有广州、深圳和梅州 3 个城市,华北经济圈有北京、大连和青岛 3 座城市,新兴的成渝都市圈也有成都和重庆两座城市。很好的经济基础和人口基数,是足球发展过程中非常重要的两个前提条件。

七个大区均有足球发展重点城市,兼顾了区域发展的均衡性。东北(长春、延边、大连),华北(北京),华东(青岛、上海、苏州、杭州、南京),华中(武汉),华南(广州、深圳、梅州),西南(成都、重庆)和西北(西安),让足球重点发展城市的建设具有全国一盘棋的战略高度,沿海经济发达地区与内地中心城市协同发展。

这 16 个足球发展重点城市总面积仅占全国 3%,拥有全国 1/6 的人口,贡献了 1/4 的 GDP,当仁不让地成为足球发展的龙头。2024 赛季 16 个重点城市在中超、中甲和中乙联赛合计拥有 24 家职业俱乐部,占总数(52 家)的 46%。以目前的情况,明年这个数字还将增加到 31 家(包括 3 个参加中乙联赛的俱乐部梯队),占总数(56 家)的 55.4%。此外,2024 年女超和女甲联赛,重点城市也有 10 家俱乐部,占全部总数的 41.7%。

在全国足球高端技术人才领域,A 级和 B 级以上全国教练员中,足球重点城市占比超过 40%。职业教练数量,16 个足球重点城市占全国比例超过 50%。全国精英足球人才,进一步向 16 个足球重点城市聚集和靠拢的趋势同样突出。足球发展重点城市对职业足球的影响力,还在持续大幅度上升。

16 个足球发展重点城市的经济、人口

和足球文化优势,基本确保了作为中国足球振兴“基点”的扎实基础。而有了这样优势突出的“基点”,才能充分发挥“以点带面”作用,让中国足球未来的发展能得到重点城市强有力的带动效应。

“两个突出” 以青少年足球发展为本

建设全国足球发展重点城市的核心内容,就是“两个突出”:突出青少年足球,突出高水平后备人才培养。

中国足协青少部(全国足球发展重点城市办公室)在 2021 年制定了 9 个领域合计 91 项指标评估足球发展重点城市,2024 年增加到 10 个领域,其中青少年足球的权重从 35% 上升到 39%,是重中之重。充分利用重点城市足球设施、足球教练人才资源、教育资源的巨大优势,在普及层面建立城市青少年足球人才升学直通保障体系,作为重点城市的必备条件,也就是“631”体系,即重点城市在建设首年内,至少 4 个市辖区县,建成本土若干幼儿园→6 所及以上小学→3 所及以上初中→1 所以上高中及大学的足球人才升学保障体系,实现从 4 岁开始,直到 19 岁以后共计 6 个年龄段全程覆盖的足球人才培养机制。

“631”体系是贴合中国青少年教育体系国情,培养足球人才,同时尽可能从体系上解除青少年球员升学获得高质量教育的后顾之忧,让他们可以专注于足球练习,提升个人技术。充分的体教融合和校园足球,是重点城市青少年足球发展的基础。“631”体系是这个基础上打开足球人

才升学保障的通道,能够鼓励更多家长愿意让孩子在足球上投入更多精力,不会因专注学业导致青少年足球发展的升学式“断崖”现象。截至2021年底,16个重点城市的青少年球员储备数量达2.7万,其中男球员2.09万,女球员0.61万,今年这两个数字还在继续上升。

基层校园足球和“631”体系之上,还有“61体系”,即每个城市在“十四五”周期内至少要建立6个区级青训中心、1个市级青训中心,实现从基层到区县再到城市一级的足球人才选拔上升途径,做好人才的培养。在省级和大区级还有更高的青训中心,作为向国字号青少年队输送人才的中转站。目前16个足球发展重点城市至少有19个国家级青训中心,占全国国家级青训中心的56%。大区青训中心按照亚足联的精英青训计划为标准,根据中国的国情进行了微调和完善,将在明年陆续全面建成至少5个大区青训中心。

已经率先投入使用的苏州大区级后备人才基地,已经开始进行2011年龄段的国字号青少年球员选拔。同时,足球发展重点城市还要有合作关系稳定的欧洲高水平俱乐部,能够让青少年球员到对方俱乐部梯队试训和锻炼。仅仅依靠国内建制完整的重点城市青少年足球培养体系还远远不够,让更多有潜力的足球人才依托于重点城市与欧洲顶级俱乐部的合作关系走出去,实现海外交流,是重点城市青少年足球培养体系的另一个重要方向。

足球发展重点城市建设以校园足球、体教融合为基础,再加上层级清晰的金字塔型青少年人才训练体系,才是重点城市培育数量与质量同步增长的青少年足球人口的制度性保障。要做到重点城市的人才培养体系“经度做直,升级直接;纬度做宽,平行衔接”,向上通道清晰,向下保障有力。

健全竞赛体系 实现金字塔结构

足球发展重点城市数量庞大的青少年足球人才培养和选拔,最根本也是最直接的机制就是比赛。建立健全从社区、区县、市级、省级到大区的完整金字塔结构竞赛体系,是足球发展重点城市建设的核心工程之一。2024年下半年,中国足协青少部(全国足球发展重点城市办公室)已将全国分为六大区,以大区为单位进行内部赛事选材和教练培训。

这六大区与传统的行政大区略有不同,根据目前国内足球发展的现状进行了微调:东三省是北1区,华北的京津冀鲁晋五省市是北2区,西北五省区和内蒙古是北3区;苏皖豫鄂浙沪是南1区,湘赣闽粤桂琼是南2区,西南五省区是南3区。核心赛事是中国青少年足球联赛,由省市预选赛和全国总决赛组成,分为男子(U13、U15、U17、U19)和女子(U14、U16、U18)年龄组。这项全国性赛事覆盖面最广,参与人数最多,各区校园、体校、社会青训机构和业余俱乐部建制球队均可参加。

另一项重要赛事是中国足协青少年锦标赛,该赛事设置了重点城市组、职业俱乐部组和会员协会组的各年龄段赛事。重点城市组的参赛年龄设置最小(U10-U15总计6个级别),分为城市预选赛、大

区赛(4个邻近城市)、南北分区赛和总决赛。职业俱乐部组则是U15、U17、U21年龄组的梯队联赛,会员协会组即中国足协下属协会之间参加的青少年赛事。

这4项赛事基本涵盖了国内所有领域的青少年赛事,中国青少年足球联赛是校园足球和体教融合为主的赛事平台,重点城市组的青少年赛事主体是城市。通过不同赛事进行选拔,从校园足球、重点城市青训体系、职业俱乐部和会员足协不同主体选拔出来的青少年球员,逐级为不同主体的青少年球队输送人才,最终百川归流,成为国字号青少年球队选材的人才池。

除了国内不同主体之间的青少年赛事,足球发展重点城市建设还要为青少年球队参加国际赛事创造机会。除了与邻近的日韩交流,还要到欧洲参加青少年赛事,包括著名的蒙太古杯。此外,与建立稳定合作关系的欧洲俱乐部之间的梯队交流比赛,也是重点城市竞赛体系的一部分。显然,足球发展重点城市的竞赛体系构建,是青少年足球发展的根本之一。最

性。这三大因素之中,重点城市建设目前最大的短板是基层教练。法国拥有200万足球人口,持证教练就多达30万,其中大多数都从事青少年足球培训。中国青少年足球长期以来的主要瓶颈,就是高水平教练不足,甚至连教练员数量都无法达标。

与青少年球员一样,重点城市的足球专业人才培养体系也应该是具备同步发展通道的金字塔体系。培养的不仅是青少年足球最迫切需要的基层青训教练,还有负责教授青训系统知识的讲师人才群体、考察与发现青训人才的球探、统筹青训发展的总监以及康复、营养、心理和大数据分析的专业人才。这些足球专业人才的培养,同样必须依靠重点城市的校园足球、体教融合以及各级青训中心的框架,再加上完善健全的竞赛体系,才能够吸引更多有志于此的足球专业人才投身其中。

相比依托重点城市学校资源已经建立的校园足球网络,重点城市的青少年足球框架更迫切的是培养基数足够多、素质足够高的青训教练和其他足球专业人才。



■上图这4项赛事基本涵盖了国内所有领域的青少年赛事,将成为国字号青少年球队选材的人才池。



■层级清晰的金字塔型青少年人才训练体系既是重点城市青少年足球发展的基础,也是制度性保障。

近20年中国足球的青训青黄不接,很大原因就在于没有足够多的比赛,特别是高水平比赛让青少年球员得到锻炼和成长。

足球发展重点城市的建设,不仅立足于尽可能吸纳对足球有热情的青少年,还在于通过完善的竞赛体系建立公平、公开、公正的选拔体系,搭建人才上升的顺畅通道,形成从训练、比赛到成长的可持续发展良性循环。

基层教练短缺 专业人才培养同样重要

中国足协青少部(全国足球发展重点城市办公室)负责人程旭在这次中国足球发展研讨会上发言时,就以男子网球第一个华裔大满贯球星张德培为例,强调了教练(Coach)、场地(Court)和比赛(Competition)三大因素对个体成长之路的重要

截至2022年9月,16个足球发展重点城市注册的B级及以上教练1036人,D级及以上教练员讲师107人,三级及以上裁判员6831人。平均每个重点城市B级及以上注册教练员不足65人,D级及以上教练员讲师不足7人,远远无法满足重点城市青少年足球培养体系的青训教练师资力量要求。重点城市的基层青训教练与青少年球员的比例为1:26,而足球发达国家教练与足球人口的比例基本在1:10以下,差距是非常明显的。

总而言之,建设足球发展重点城市的战略工程,核心仍然是从政府、体育教育系统到基层社区,鼓励和推动青少年球员的家庭能够在政策和体系的依托下,让青少年球员在足球领域不断进取的同时,也能得到完善的学校教育。这是需要全社会形成合力进行全方位的支持,久久为功,才能终有所成。

借鉴国外先进经验 结合国情化为己用

记者寒冰报道 以经济基础雄厚、人口密集、足球硬件设施健全的城市作为足球发展的战略基点,此举放眼世界并不鲜见,前苏联和东欧国家以及澳大利亚、越南、泰国等东南亚国家和印度都有类似、也各具特色的发展模式。同时,欧洲足球发达国家和日本在建设国家青训中心方面的经验,也在足球发展重点城市的战略顶层设计中有所借鉴。

前苏联对足球发展的投入非常重视,著名的莫斯科迪纳摩、中央陆军、火车头、鱼雷和斯巴达克等俱乐部,几乎都有来自政府相关部门和行业体育协会的大力支持。前苏联的足球体系部分依托于各种行业协会,但为了兼顾经济和社会发展水平差异巨大的地区,在足球发展上基本遵循以遍布全国各地区的中心城市为核心的资源配置战略。虽然前苏联的顶级联赛基本是以经济和人才资源断崖式领先的首都莫斯科占据主导地位,但当时同样有乌克兰的基辅迪纳摩、格鲁吉亚的第比利斯迪纳摩打破垄断,各自依托中心城市的优势资源发展出独树一帜的足球风格。

澳大利亚此前的足球金字塔体系,过度依赖不同族裔的移民社区。从青少年足球、竞赛体系都围绕有着鲜明移民族裔特征的俱乐部展开。2004年澳大利亚足总创办A League的全国顶级联赛时,以美式职业联赛的准入制为蓝本,打破族裔社区壁垒。创始的8家俱乐部以“一城一队”原则为基础新建,旨在让俱乐部在本城市向所有居民开放,形成以城市为核心的青少年和职业联赛发展体系,之后虽然墨尔本和悉尼先后有新的俱乐部创建并加入联赛,但以城市作为足球发展基点的原则并没有改变。

2013年创办的印度超级联赛,是印度足协全面重组足球生态系统的最新尝试。印度足球的发展也是优先选择在经济基础好、人口密集和足球传统悠久的大城市与经济特区展开。印度超创办前,主要足球资源都集中在孟买、加尔各答、果阿、浦那等沿海城市。与澳大利亚一样,印度超创办也是基于城市和邦一级行政区分布,都是以重点城市为基点带动整个邦的足球发展。与我们不同的是,澳大利亚和印度都是以职业俱乐部为核心辐射整个城市或一级行政区,建立青训到职业队的金字塔体系。

我国足球发展重点城市的战略框架核心内容之一就是大区和国家级青训中心,参考了法国、意大利、英格兰和日本的成功经验。法国全国有16个国家训练中心,14个在法国本土,2个在海外,其中克莱枫丹是最高级别的国家训练中心。日本在2003年开始效仿法国建立全国性青训学院,在福岛建设的是国家学院,在堺、今治、熊本是与城市共建,分别在本州岛关西地区、四国岛和九州岛的青训学院,同样兼顾了区域分布的均衡性。

全国足球重点城市建设，百

珠三角地区 高度重视、持续发力

记者王伟报道 中国足球想要真正提高，抓住足球重点城市高质量发展的“牛鼻子”非常关键。珠三角有3个全国足球发展重点城市：深圳、广州、梅州，他们共同的特点就是当地政府高度重视，均成立了市主要领导为组长的建设全国足球发展重点城市工作领导小组，统筹全市足球工作，集中力量办好当地足球事业。

【深圳】

建设后备人才基地，示范引领

2022年1月，深圳市入选首批全国足球发展重点城市名单。当年5月，中国足协与深圳市政府签署了《全国足球发展重点城市青少年高水平后备人才基地（深圳）共建协议》，双方拟在2022年至2031年（5+5年）期间，合作组建男子U10-U15共六级精英梯队，适时发展女子足球精英梯队建设。按照协议，中国足协每年安排项目建设引导经费300万元（人民币，下同），深圳市按照每年每支精英梯队700万元的经费标准，以10年计，平均每年投入不少于3000万元，2023年投入了1400万元支持两支精英梯队办队。

建设足球发展重点城市，场馆场地基础设施建设非常关键。目前，深圳市共有足球场地1500余片。其中，深圳市青少年足球训练基地占地近20公顷。深圳市体育中心将原来的体育场改建为4.5万座的专业足球场。此外，深圳市正在规划建设湾区体育公园，其中拟建一个8万座的专业足球场，未来可更好地服务国家队来深训练和比赛。

近年来，深圳市设立了体育产业发展专项资金，重点支持高水平足球赛事和俱乐部发展。目前对中超每赛季的参赛资助标准为3500万元，取得优秀成绩最高奖励8000万元（亚洲冠军）、5000万元（中超冠军），对高水平商业足球赛事可给予最高1500万的办赛资助，部分区也配套提供资助奖励。2020年以来，深圳市级财政对足球俱乐部的资助和奖励近1.8亿元，推动了职业足球俱乐部的发展。

深圳市还建立了实行升降级制度的深超、深甲、深乙三级联赛体系，培育了深圳市足协杯赛、五人制足球锦标赛、“深圳杯”业余足球赛、“铁狼杯”足球赛、“深圳街超”等品牌赛事。

在青少年U系列赛事方面，深圳市青少年足球锦标赛、深圳市青少年足球精英联赛、粤港澳大湾区（深圳）国际青少年足球邀请赛共同构成了深圳市青少年足球U系列竞赛体系，校园足球特色学校、各级业余体校、青少年足球俱乐部以及社会青训机构等均可组队报名参加，实现了各年龄段（男女子U8-19组）比赛全覆盖，为青少年运动员创造了更多比赛机会。

此外，在大型赛事办赛方面，深圳市举办了2024年世预赛36强赛中韩之战；2025



年2月，他们还将承办亚足联U20亚洲杯。

据了解，深圳市足协已完成了12岁以上男足、女足单年龄段各六级梯队，12岁以下青训中心六级精英训练营建设，在训队员超1000人。2024年，深圳成功获评中国足协女足青训中心，成为国家级男足、女足青训中心全覆盖城市。

【广州】

着重打造两大青少年赛事

广州市也是入选首批全国足球发展重点城市之一。广州市体育局和广州市足协围绕全国足球发展重点城市建设和广州足球发展，出台了《广州市足球中长期发展规划（2019—2050年）》等系列政策，推进全市足球改革发展工作。2024年8月12日，对照国家、省关于足球高质量发展意见，广州市政府印发了《广州市关于加快推动广州足球高质量发展的实施意见》，成为广东省内第一个出台高质量发展实施意见的城市。

青训是中国足球的根本，广州市将青少年足球发展放在最重要的位置。2024年，为夯实全国足球重点城市发展，在广州业余足球青训机构及职业梯队全面发展的背景下，广州市体育局指导，广州市足协举办了“穗青赛”（广州市青少年足球联赛）。

“穗青赛”是社会俱乐部、培训机构及学校球队都可组队参赛的青少年足球体教融合赛事，比赛共设置U10男女混合组、U12男子组、U12女子组、U15男子组和U18男子组共五个组别。组别设定方面，U10男女混合组为基础组别；U12、U15和U18男子组，借鉴了日本青少年足球锦标赛的组别，对小、初、高及相应梯队进行全面检阅。2024

年度，该项赛事共69支队伍参赛，比赛达到了438场，参赛人数约1800人。

目前，“穗青赛”和广州市青少年足球锦标赛，是广州市青少年足球的两大赛事抓手，广州市青少年足球锦标赛是各区代表队参赛，检验广州市各区青少年足球的发展水平。今年8月中旬，七个组别赛事完赛，共进行了189场比赛，近1400名青少年足球运动员参与。接下来，两项赛事将进一步完善赛制，向主客场赛制结合分阶段赛会制靠拢。

此外，2024年，广州获批开展全国青少年足球人才改革试点工作，这是继2018年广州入选全国青少年校园足球改革试验区后，又一全国性的青少年足球改革试点工作落户广州。今年6月，广州市印发了《广州市全国青少年足球人才培养改革试点工作方案》，在原有“631”一条龙培养通道的背景下，建设2所高中、4所初中、6所小学，实现义务教育阶段试点学校本市跨区招生，打通“642”小初高足球人才“一条龙”的培养通道。目前，广州市正在探索与高校间的合作，全力打通小初高到大学足球人才“一条龙”培养通道。

在广州市青少年足球队队伍建设上，目前，广州市足协已组建了09至15各年龄段男女足共14支队伍。目前，广州市向中国各级国家队及国家队训练营输送了大量的人才。

【梅州】

双青、金靴等工程初见成效

梅州是第二批全国足球发展重点城市之一，过去两年多的时间里，全市勠力开展

足球活动，扎实推动足球改革发展。

近日，经广东省人大批准，全国首部足球法规《梅州市青少年足球发展促进条例》，将于2025年1月1日起施行，促进足球发展有法可依。

按足球重点城市建设要求，在资金保障上，梅州市每年有3000万元以上的配套资金投入足球改革发展。在梅州市足球青训建设上，突出青苗青训，创新实施“双青”工程。据了解，梅州市已经完成10至14等多个年龄段精英训练营，选拔了一批优秀球员进入国家后备人才库，全国足球重点城市建设以来，梅州市共有52名（121人次）优秀青少年球员入选国家级青训基地集训营，有11名球员入选U系列国家队。

这两年，梅州市足球青训成效显著。其中，梅州市U14青少年男足球队代表广东省足协参加2023年中国足协青少年锦标赛（会员协会组）获得了全国冠军；U15青少年男足球队夺得2023年中青赛（职业俱乐部U15组）冠军；2024年，在“侨心杯”全国青少年足球邀请赛（男子U9）上，梅州夺得冠军；在足球重点城市赛事上，女子U13队获得了该组别第二名，女子U14队获得该组别第三名；今年12月16日，在首届“西部青训杯”上，梅州队双双以全胜战绩夺冠。

在足球人才引进方面，梅州市实施了“金靴工程”，引进高水平青训外教，聘请了日本籍亚足联A级教练井上和德担任青训总监，并以其为青训技术龙头，带动青训教练队伍能力和青训体系水平提升。在青少年足球赛事上，梅州市搭建以青少年足球联赛为龙头，青少年足球锦标赛、精英选拔赛多层次、多级别协调发展的赛事体系。

花齐放 两批 16 个足球重点城市都在行动，在相关建设上各有亮点，呈现了百花齐放的一种态势。

西安 以点带面，辐射五省

记者刘翔宇报道 在 16 个足球重点城市中，西安最初的排名并不靠前，但经过 2024 年一年来的工作，西安全方面推进足球事业发展，有了质的变化，在足球重点城市建设方面向前迈进了一大步。

上下联动，明确任务

足球重点城市工作离不开市政府的支持，西安市上下联动，明确任务、简化流程，在西安市政府的领导下，开足马力，争取做好足球相关工作。

西安市政府明确指出，大力发展足球，要以足球带动西安的体育事业发展。今年，西安市级层面成立了足球重点城市工作专班和青少年足球工作专班，专班由市政府领导亲自牵头坐镇。专班确立后，西安市制定出台了十余项各类政策措施，这些政策涵盖了足球发展的多个方面，包括青训体系建设、赛事组织、场地设施规划、体教融合等。有政策抓手，各部门协同起来才会有更高的效率、更强的合力。

12 月 17 日一早，分管体育的西安市副市长肖琦在“重走长征路——中国足球发展研讨会”上致辞；当晚，西安市市长叶牛平也来到了会场，与中国足协主席宋凯见面，叶市长就西安“该做什么、能做什么”等问题与宋凯进行了交流，后者也为西安指路支招，并表示中国足协支持各地方的发展，提供相应的技术保障服务。

市长关心足球且积极寻找方法，足以体现西安想要大力发展足球的决心；而政府的鼎力支持是地方发展足球的前提。

在西安，足球发展重点城市不仅仅是一块招牌，更是要落到实处的工作任务。

上有政策指引，下有实际行动。西安全市范围内成立了 18 个会员足协，实现了本市和 13 个行政区县的全覆盖。为了让各区县的相关人员明确足球重点城市的工作方向，2024 年 9 月 12 日，西安市专门邀请中

足协青少部（足城办）负责人程旭、本报首席记者陈永等专家学者为市体育局、市教育局机关处长和全市 19 个区（开发区）体育、教育局长及协会会员协会主席进行了一次全面深入的建设足球重点城市工作培训。通过这次培训，市、区两级教育、体育部门对建设足球发展重点城市的认识得到了进一步深化，对足球发展重点城市建设的理念、目标、任务和方法有了更清晰的认识。

三大优势，场馆第一

西安虽然底子略薄，但也有优势，场馆优势是其一。西安市体育训练中心设置完善，吃、住、训、康复为一体，很多国字号运动队到这里进行训练备战，中心的硬件令前来参观的其他重点城市代表心生羡慕。西安体育中心内现有两块十一人制的标准天然草场地，另外已动工新建两片十一人制场地，并将新建两片八人制场地（其中一片为室内场地）列入 2025 年建设计划。

西安的优势还有教育资源。西安有多所高质量院校，在义务教育阶段，也有全陕最好的教育集团。西安市体育局与西安铁一中紧密结合，双方共同努力打造体育人才升学通路。西安由体育、教育部门共同牵头，主动对接省教育、体育等部门，研究制定了《建立健全青少年校园足球人才培养机制》，从布局“631”人才培养学校、完善足球特长生升学保障机制等四个方面进行统一规范，加快健全一条龙升学保障体系，着力破解“12 岁、15 岁退役”难题。

西安市的亮点还有信息化建设。今年 10 月，西安与北京灵羲体育科技共同开发西安市足球数字化管理平台，硬件系统已完成安装调试并投入使用。西安市足球数字化管理平台，依托中国足协青训数字化管理系统，对标全国足球发展重点城市 20 类指标和青训体系 U 系列架构，进一步摸清全市各类足球场地设施、基层组织、人才

骨干、赛事活动等底数，实现科学高效的动态管理，并实现了对青少年球员选材、训练的科学组织，对提升青训工作质量。

有政府支持，也有基础的硬件条件，西安明确要想做好足球建设工作，更重要的是需要有方法论。今年夏天，副市长肖琦带队，前往大连、青岛以及苏州三个排在前列的足球重点城市进行了考察学习。

地缘优势，辐射西北

西安不仅重视本地足球发展，由于地缘，同样想带动并促进西北五省区足球发展。

今年 9 月，西安举办了西北青少年足球交流赛，接待了来自新疆喀什的 60 名青少年足球运动员，除了比赛，还组织他们参观了西安国际足球中心和历史文化景点。邀请赛为西安、喀什两地的青少年足球运动员提供了展示自我、交流切磋的平台，是西安作为足球重点城市的一次对外交流和延伸。

喀什与西安的足球小将们同场竞技，交流经验，通过这次比赛，可以开阔两地青少年球员们的视野，收获宝贵的经验与友谊。未来，西安还将辐射带动西部地区体教融合、足球青训体系建设试点，增进西北各

省区间的足球交流，激发西北五省区的足球活力，挖掘更多的足球人才，推动足球运动在西北地区的有序发展。

可以说，2024 年，西安市在足球重点城市建设方面取得了丰硕成果，在组织领导、政策支持、青训体系、场地设施、赛事活动等方面都有了长足进步。通过深化体教融合、举办国际赛事、开展培训交流、承接重要会议、创建高水平后备人才基地、开展国际交流、搭建数字化平台以及搭建城市与大学生交流平台等一系列举措，为西安足球事业发展奠定了坚实的基础。

当然，西安市也存在一些问题需要解决，如足球人才培养质量、职业足球俱乐部建设、足球产业发展和社会关注等等。

西安一步一个台阶，今年 9 月，西安市政府向中国足协提交了大区基地申报材料，积极申报创建全国足球高水平后备人才基地。12 月 11 日，中国足协批准与西安市共建全国足球发展重点城市青少年高水平后备人才基地，西安正式成为全国五个青训大区之一。

以点带面，以西安辐射西北，未来，这座古城要承担更多的责任。



其他城市 都在行动，各有亮点

记者刘翔宇、王伟报道 自赣州会议和上海座谈会后，全国 16 个足球发展重点城市都在行动，各有亮点。

杭州日前召开了工作动员部署会，举全市之力建设全国足球发展重点城市。作为其中的一项具体举措，近日，杭州足球学院在杭州师范大学仓前校区正式挂牌，从明年开始，每年面向全国招收足球专项人才 25 人左右，力争用十年左右时间建成有较大影响力的高水平足球学院。

在动员部署会上，杭州市主要领导将建设全国足球发展重点城市形容为一件“难而正确的事”。想做好这件事并不容易，足球发展的重心之一是球员，球员培养的重点在校园。为此，杭州从人才成长体系着

手，希望正式揭牌后的杭州足球学院能够破解“12 岁退役”的难题。接下来，杭州还有相关措施。

此外，从 2024 至 2027 年，杭州每年要拿出至少 40 个正式事业编，用于招聘足球教练员。更长远规划是到 2027 年，杭州计划拥有至少各两支男、女乙级及以上联赛参赛队，到 2035 年，力争拥有共 4 支（含）以上男、女职业足球俱乐部队伍，两支进入超级联赛，两支进入甲级联赛。

和杭州一样，南京和苏州也是长三角地区的全国足球发展重点城市。11 月 24 日，第一届江苏足球发展重点城市对抗赛次回合举行，参赛的是南京队和苏州队。江苏省和南京市主要领导出席并颁奖。

此次对抗赛旨在通过两市间的足球竞技交流，强化南京、苏州作为全国足球发展重点城市的示范引领作用，以点带面，健全全省足球竞赛体系。

接下来，苏州市和南京市建设全国足球发展重点城市，要夯实制度保障，通过深化改革创新、探索地方立法等方式，有效解决一些问题。

有着浓厚足球氛围的大连以及青岛，着力打造城市内圈比赛，大连的连超，青岛的城市联赛都已成为各自城市极具影响力的群众赛事。两地的职业俱乐部也在健康运营，大连的两支职业俱乐部在今年同时升级，青岛两支中超俱乐部也保级成功。浓厚的足球氛围，促进了两地青训的大开展，

大连和青岛踢球的孩子很多，两地地方体育局和足协也在普及中抓提高，比如大连正在计划将 U 系列的球队派送到日本，长期训练和生活，为国家培养精英球员。

北京和南京青少年比赛规模也很大，北京有很成熟的社会青训培训机构；南京则以足校为抓手，建立南京的足球都市圈。

武汉、成都和重庆的 U 系列联赛做得非常不错，尤其是重庆，校园足球以及 U 系列的比赛水平很高；延边和长春则承办承担夏季青少年赛事的主要责任。

建设足球发展重点城市，是推动足球改革发展的重要抓手，加上西部体教融合的 8 个试点区域，未来，这 22 个城市将构成中国足球的塔基和基本盘。

重视不足因定位不准，治理之难在理念错位

中国职业联赛困境何在？

记者陈永报道 在中国足球的治理中，国家队、职业联赛、青少年和社会足球四个层面其实是相互影响和促进的：国家队成绩好了，青少年愿意踢球，青少年发展好了，国家队成绩自然上去；青少年的出口以联赛为关键出口，联赛又撑起了国家队的水平；从联赛金字塔来讲，社会足球是塔基，孵化了职业俱乐部，顶级联赛是塔尖，引领着各级联赛；从球员金字塔来讲，青少年是塔基，国家队是塔尖。

目前，中国足球在国家队层面有所突破，以“大国家队建设”（总局-足协-俱乐部共建）为基础，国家队管理水平提升，同时足协实现了全年龄段的国家队建设；青少年足球方面，虽然赛程冲突仍旧是个问题，但整体规划总体清晰。目前的中国足球的困境集中在职业联赛层面，以及职业联赛引领的联赛体系的缺失。

职业联赛的困境在于“钱”，而这种困境的背后，是因为定位不准，导致了重视不足；是因为理念错位，导致了治理困难。

【从未找到精准的定位
自然无缘高度的重视】

中国足球之于联赛和职业俱乐部的定位，从来都在足球层面本身进行，由此在过往四年的股改过程中，职业联赛和职业俱乐部往往被地方认定为“麻烦”和“包袱”。说句最实在的话，目前地方政府的重视，包括资金注入和国企进入，也往往是因为来自中央的重视。

实际上，我们在解读职业联赛和职业俱乐部时，定位一直都是极为狭义的。

（一）职业联赛如何定位？

17日的2024中国足球发展研讨会上，久事集团副总裁、上海申花足球俱乐部董事长谷际庆的主题演讲《31岁的二年级生思想小结》，其实对职业联赛和职业俱乐部的定位是非常精准的：

职业足球是体育产业发展的核心内容，足球运动拥有广泛的受众和巨大的产业规模，在全球体育治理中占据重要位置。

职业体育发展水平是城市综合实力的衡量标准，足球运动成为塑造城市（国家）软实力的重要手段，对上海打造具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市起到重要作用。上海申花之于上海，或者其他职业俱乐部之于其他城市的定位又分为三个方面：

城市高质量发展的特殊标志。足球是世界通用语言，是提升世界影响力的通用方式。

城市高品质生活的核心内容。众多线下消费萎靡的当下，体育文化消费等快速上扬。

城市高效能治理的实践场景。完善了公共管理体系，推动了城市管理能力全面

提升。

又以山东泰山为例，这是一个省级命名而市级管理的职业俱乐部。它同样在体育产业发展和城市综合实力提升方面有着重要的意义。更具体来说，泰山队是“南地北山东人乃至海外山东人的精神纽带，是济南市提升城市影响力的最为关键的文化地标。如果找一个没来过济南的人问对济南的印象，恐怕就三个——趵突泉、大明湖和泰山队。

从国家层面来讲，职业联赛及金字塔联赛体系，最准确的定位应该是：

第一是产业。体育尤其是足球消费的快速上扬，完美符合“朝阳产业”的定位。

第二是就业。因为是“朝阳产业”，未来的全体系发展，自然带来更多的就业。

第三才是足球。不管从哪个层级划分足球的体系，职业联赛都是大树的主干。

一位职业俱乐部总经理在研讨会交流环节表示：“我们希望目前民间的热情，能够和地方政府主要领导方面形成共鸣。”

（二）钱才是根本的问题

2024年中国足球的一个重大改变是：管办分离正式确立，中足联成立已经扫清障碍，即将于2025年成立，12月19日的三级职业联赛会议便是其中的一次预演。在体育总局的总领下，中足联将和中国足协并列为同级单位，规则及联赛治理等将更多由中足联确定，监管则是多重的。中足联的最终成立，毫无疑问地展现了中央对于职业联赛及职业俱乐部的高度重视。

但问题的关键在于：和国家队及青少年相比，职业联赛的治理是最为困难的。比如国家队，完善的管理可以让国家队触及上限，完善的各级国字号球队建设可以让国字号步入正轨。比如青少年足球，赛事体系的冲突一直都是难点，堪称“九龙治水”，但其实赛事体系的相关负责人坐在一起，可能一天的工夫就梳理清楚了，“九龙”各自在规定的区域和区域“治水”便可。

但一天的工夫，中足联可能连一个招商PPT都无法完成，更遑论谈判等事宜。一分钱，难倒了英雄汉。北京国安足球俱乐部总经理李明表示：足球脱离不了钱，不要规避钱的问题，不要规避经济的问题，如果连大俱乐部都不买人了，青训还怎么发展？

另一个悲剧的例子：20日晚，中国足协发布第二批完成债务清偿的俱乐部名单（公示），当晚社交媒体便完全演变为“球员讨薪和质疑大会”。

中国职业联赛的发展，我们更应该注意的两大基本事实是：

职业俱乐部目前的政府、国企及托管，更多是托底性质，支撑着职业联赛的框架，无法实现职业联赛真正的繁荣。

职业联赛血肉的充实，必须在政策层面

给民企更多的激励，包括但不限于可能的税收等激励，这才是中国足球真正的方向。

（三）体系建设严重缺失

在城市足球集团中国区CEO、深圳新鹏城俱乐部董事长汤锡钢《关于中国足球金字塔体系构建的几点思考》的演讲中，联赛和俱乐部的金字塔体系，中国只有5级——三级职业联赛即中超、中甲和中乙，以及中冠，还有省市级业余联赛，这5级联赛还存在各种各样的问题，而英格兰、西班牙等联赛体系至少是10级，其中英格兰县级联赛俱乐部超过4万家。

正常来讲，完善的中国联赛体系至少应该是8到9级：

职业联赛3级：中超联赛；中甲联赛；中乙联赛；

半职业联赛2级：四大分区的中冠联赛；七大分区（东北、华北、华东、华南、华中、西北和西南）的地区联赛；

业余联赛3到4级：省市级联赛；地市级联赛；县市区级联赛；镇级或街道联赛（乡村联赛、社区联赛）。

并行联赛可以建设三个左右的地方职业联赛：京津冀鲁豫职业联赛；长三角职业联赛；大湾区职业联赛作为并行体系，在备战期和间歇期穿插进行。目前中国的联赛体系，地区联赛缺失，省市级联赛大都不健全，随后的地市级联赛发展相对不错，但县级联赛和镇级/乡村联赛没有纳入规划之中，各自为战。这一切，都凸显了规划的不足，更凸显了地方的不重视，背后自然也是对足球精准定位的不清晰和不了解。

换言之，职业联赛和职业俱乐部不被重视，乃至被认定为麻烦，在于各方似乎很少考虑产业提升的功能、就业带动的功能以及老百姓精神需求的功能。

需要重点提及的是：职业足球被认定为麻烦，很大原因来自管理的压力。有关这一点，过重的追责也是原因之一，解决之路很简单：突发事件只需要及时和依法依规处理即可无过乃至有功，足球层面的刑事和行政处罚第一时间公示形成震慑即可。

换言之：在治安管理层面上要给地方政府和部门松绑。

【因为理念的错位
导致治理的困难】

回到足球，职业联赛和职业俱乐部的治理为何如此之难呢？

（一）竞技思维主导，经营思维缺失

中国职业足球31年的历程其实可以分为四个阶段：1994到2002，不缺钱；2003到2011，不投钱；2012到2019，金元足球乱花钱；2020到现在，没有钱。但不管有钱没钱还是不投钱，中国职业联赛的矛盾点始终集中在联赛的竞技层面；20年前的取消升降级，再之后外援增增减减，国字号

和联赛矛盾不断，以及U23/U21等政策的起起伏伏都是如此。

职业联赛完全聚焦于竞技层面，忽视了职业联赛的整体经营和个体经营以及监管，成为中国职业联赛管理的最大败笔。换言之，竞技思维盛行，经营思维缺失是最大的败笔。其中，监管其实也是经济层面的监管，不管是反腐，还是反赌扫黑，大都是从经济层面所衍生的。经营思维缺失细分的话，又存在两个方面的问题：

整体发展缺乏经营思维，对联赛经营的开拓积极性严重不足。

个体经营受困多层面因素，目前普遍转向政府支持，坐等靠。

整体经营方面，中央领导人高度重视，国家各层面全面支持，但职业联赛目前的主要赞助商只有华润怡宝和中国移动咪咕，外加一个装备赞助商耐克。不恰当地形容，昔日钦差大臣一把尚方宝剑便号令四方，如今中国职业联赛尚方宝剑绕身却形同乞丐。便如央企及子公司投资足球受限，但品牌宣传和营销推广的费用却是不受限的，足球第一运动的属性和职业联赛的广泛影响力接得住相应的费用。

个体经营方面的受限因素较多，提升足球比赛的上座率比例，比赛日全面为商业活动及娱乐活动进行松绑、给俱乐部更多的商业权限都是有效的办法。在当前普遍困难的情况下，中足联正式成立之后也有必要研究“冠名权”是否要向股东开放。

（二）困难多，见效慢，畏难而不进

通过最近几年对职业联赛治理的研究，我们也发现另外两个理念和思维层面的问题：

职业联赛治理难见效慢，由此难出成绩，管理者积极性不高。

职业联赛沉痾已久积重难返，管理者有畏难心理，得过且过。

从职业俱乐部自身，也有一个必须高度重视的问题：

缺乏自律和淡漠的规则意识、契约意识，坏了口碑，丢了信任。

有关这一点，假赌黑横行，欠薪有理违约不惧，绑架政府绑架球迷比比皆是，进而劣币驱逐良币。职业联赛和从业者，如果不能提升自身规则意识，再多重视也白搭。在这个层面上，管理者必须有壮士断腕的决心，但这个决心我们还没有充分感受到。中国足协和中足联更应该意识到：对于球员权益最为严格的保护，决定了行业的上限和发展空间。

在中国足球国字号初见曙光，青少年建设有条不紊的此刻，在保持对上述层面高度重视的同时，职业联赛的治理以及联赛体系的建设，是该放在中国足球的头等大事上了。

历经股改,还在摸索生存之道

记者鲁蜜报道 在12月17日举行的中国足球发展研讨会上,中国足协主席宋凯与各家中超俱乐部以及多家中甲俱乐部投资人、高层,还有多个地方足协代表,对职业联赛的未来发展进行了深入探讨。在国家大力发展足球的背景之下,提升中国足球职业联赛质量是根本,职业俱乐部则是根本中的核心。

近年来,职业俱乐部进行股权改革的为数不少,参会的不少投资人、俱乐部管理层也有过相关经历。他们表示,政府的支持是必须的,而在政府重视的背景之下,俱乐部想要活得更好,必须要尊重规律,遵守规则,抓好管理效能、经营能力,摸索出自我生存之道。

政府支持 是俱乐部股改的基础

中国足球职业联赛在近几年的发展不尽如人意。

从竞技层面来看,随着大牌教练和外援的离开,整体竞技水平、比赛观赏性有所下降。从经营层面看,各级联赛所产生的经济效益大打折扣,俱乐部的生存一年比一年难。因为历史负债,倒在股改之前或者过程中的俱乐部不在少数。职业俱乐部的生存情况是对联赛质量影响最大的因素,也成为了中国足球的核心难题。在中国足球发展研讨会上,职业联赛的生存与发展是其中一个重要话题,各俱乐部高层广泛参与了讨论。

“我们在亚足联的学习班上第一节课讲的就是,无论做什么都要得到俱乐部所在地政府的全力支持。”国安俱乐部总经理李明在接受本报采访时说。

在疫情之前,职业足球俱乐部多半是民企投资人,其中房地产为主的投资人占据了大部分,这部分投资人在近两三年陆续退场,现在大多数俱乐部的生存都离不开当地政府的支持。

2024赛季中超前八名里,上海海港、上海申花、成都蓉城、山东泰山,包括浙江和河南,都可归类为国企俱乐部;天津津门虎本质上是政府托管;北京国安虽然是民企俱乐部,但实际上2024赛季的运营资金主要来自于国企和体育局的支持。

其中,上海双雄、成都蓉城属于单一国企投资;山东泰山、浙江俱乐部、河南俱乐部属于多家国企合力投入;天津津门虎是在体育局托管之下,由政府主导,多家国企联合投入。

有代表性的是上海申花俱乐部与河南俱乐部。上海申花俱乐部的城市定位是:城市高质量发展的特殊标志,城市高品质生活的核心内容,以及城市高效能治理的实践场景。从绿地到久事,申花俱乐部经历了十分重要的历史性时刻,这一定位并未改变,本赛季相当稳定,与海港进行了长时间的争冠角力,最终名列联赛第二。河南俱乐部方面,建业集团这



■谷际庆透露,考虑到球迷的期待,久事接手申花俱乐部之后将竞技水平放在重点任务的第一位。

个二十多年的投资方彻底退出后,俱乐部3年经历3次股改,其中失败一次,之所以能够活下来,决定性因素还是河南省政府的重视。

在2024中超排名靠后的8家俱乐部中,深圳新鹏城是一个比较特殊的存在,是目前中超唯一的外资俱乐部。不过,年初从四川成都搬迁到深圳,实际上也是得到了深圳地方政府的一些资金支持。

青岛西海岸、梅州客家、南通支云俱乐部,虽然是民企俱乐部,但整年的运营都得到了地方政府的支持。青岛西海岸,有来自于市、区两级政府的支持,尤其是西海岸新区,希望把青岛西海岸俱乐部打造成新区的文化地标。西海岸同城俱乐部青岛海牛,也获得了一些市里的资金支持,只不过力度有限。

武汉三镇是民企俱乐部,在后金元足球时代创造了“凯泽斯劳滕奇迹”,不过从去年9月开始,民企投资人宣布停止注资,此后便由地方体育局提供资金维持日常运营。近日,俱乐部在当地政府和体育局的支持下,逐步完成了清欠,11条转会注册禁令清零,未来朝着体育局继续托底,地方足协监管的方向发展。

沧州雄狮俱乐部属于民企和国企混改的俱乐部,刚搬迁到沧州的时候,在引援方面投入了较大的力度,也是得益于当时股改的顺利。但因为政府换届和疫情等原因,有些相关扶持政策没有兑现,也是俱乐部陷入生存危机的主要原因。

2024赛季冲超成功的两家俱乐部云南玉昆和大连英博,前者是民企单一股权,在冲超之后的第一件事,就是向省、市、区政府寻求支持,目前已经得到了积极的反馈,新赛季会有相当比重的资金支持俱乐部运营;大连英博也是民企俱乐部,但有来自省市两级政府的支持,同时大连市全力推动俱乐部的招商引资,比

未来的生存情况相对乐观。

政府托底 俱乐部需提升自我造血能力

目前,中超俱乐部的生存模式基本上是国企、托管、政府资金投入+招商保障三种。在政府“托底”之后,俱乐部算是活下来了,但如何活得更好,是一个十分现实的问题。在本报此次举办的中国足球发展研讨会上,很多俱乐部高层都对此深有感触。北京国安总经理李明直言不讳:“我们很少谈到职业俱乐部未来发展的方向。足球脱离不了钱,不要规避钱的问题,不要规避经济的问题。”

像上海海港、上海申花是单一国企投资的俱乐部,本身资金十分稳定,保障俱乐部运营不成问题。拥有丰富体育产业管理经验的久事集团,接手申花俱乐部后,申花队一路走来都十分扎实,本赛季发挥稳定。

申花俱乐部董事长谷际庆谈到了申花俱乐部的四个重点任务的先后顺序:“四个重点任务分别是竞技水平、管理效能、经营能力和品牌价值,关于俱乐部这四大任务的顺序,我们其实进行了深入的思考。作为企业来讲,理论上经营能力要放在第一位,但从上海申花足球俱乐部的定位和实际出发,考虑到球迷对于我们的期待,我们最终决定将竞技水平放在第一位。”

在谷际庆发言之后,中小俱乐部代表也表达了自己的意见。上海申花的发展情况只代表其中一种类型的俱乐部,毕竟申花也好,海港也好,包括成都蓉城,俱乐部仅依靠单一的国企投资就能够得到稳定、充足的资金,只是在俱乐部抓经营实现盈利方面还无法做到。个别俱乐部在股改之后依旧有资金难题,比

如河南俱乐部,3年经历3次股改,每一次都十分艰难,艰难的并不是股改本身,而是政府托底之后,对于俱乐部的自我造血提出了明确要求,下达了运营指标,也就是说,托底只能“救命”,并不意味着可以随时“救穷”。河南俱乐部在股改之后逐年压缩预算,正是因为自我造血方面有了更多的考虑。

一直以来,各方都在呼吁中国足球职业联赛争取更多的资金和政策支持,也呼吁俱乐部强化经营能力,但在此过程中,会有这样那样的实际问题。而政策、资金支持如何落到实处,直接影响到俱乐部生存。比如,山东泰山在三家国企支持的背景下生存,只是其中一家本地国企出现了配套资金落实严重不足,就足以困扰俱乐部的发展。

长春亚泰同样是国企俱乐部的一员,在这个赛季有过长时间的欠薪,也面临着较大的资金困扰;沧州雄狮俱乐部目前深陷股改困难之中,沧州方面始终难以兑现支持的政策;青岛海牛俱乐部虽然也有来自于市里的资金支持,但力度不大,在运作球队冠名商、胸前广告、背后广告和袖标广告方面一无所获。

国企成为俱乐部投资主流的同时,在管理上给职业俱乐部提出了更高要求,对此申花董事长谷际庆表示:“我们更加规范,受到的约束更多,容错能力非常有限,所以管理效能是非常重要的问题。”

国企俱乐部在资金下拨、资产审核,以及俱乐部的管理流程方面有着较为复杂的程序。在目前的俱乐部运营过程中,国企更多展现的是支撑、托底的功能,职业联赛的发展,必须要回归市场。如何让新时期下的职业俱乐部和职业联赛,在维持竞争力的情况下,呈现多元化和健康的形态,对规律的把控以及对规则的尊重显得尤其重要。

做好经营、搞好青训，“活得更好”

记者鲁蜜报道 众所周知，中国的职业联赛经历过一段金元足球的时期，带来的影响很深远。不少俱乐部出现了大面积欠薪，深陷生存危机，不得不进行股改“求生”。

经历了股改之后，不少俱乐部“活下来”了，但如何“活下去”、“活得更好”，这是现阶段中国足球从业者们都需要考虑的问题。即便是看似情况理想的上海申花，也在一步步缩减预算，这是让俱乐部“好好活下去”的第一步行动。各俱乐部在政府支持乃至托底的情况下，需要做到思想统一、行动统一，提升经营能力，这是发展足球的关键。

减少对资方的依赖 需要不停探索

在提到联赛稳定的话题时，中国足协主席宋凯表示：“竞赛体系很不稳定，要先追求稳定性。体系稳定是前提，竞争力是目标。”在稳定经营的基础上，努力提升职业俱乐部竞争力。在股权改革的主流趋势下，俱乐部要发挥更多自主运营的主观能动性，开拓多元化运营模式，让职业俱乐部在职业化、产业化、市场化的道路上，开放思想，多措并举，达到百花齐放的效果。

申花俱乐部董事长谷际庆在介绍久事接手申花俱乐部的过程时说：“我觉得上海申花首先是上海的一个非常著名且长时间存活的足球品牌。可以说，寄托了很多老上海人对足球的深厚感情。之前的股东要退出，市里也十分重视，希望我们能把这个品牌继续好好地经营下去。当时面临着足球改革进入到一个非常关键的时刻，久事作为一家骨干国企，又承担了很多改革任务。久事在体育产业深耕了很长时间，有比较多的资源和产业布局，所以在这个时候接手了申花。”

对于久事集团来讲，接手俱乐部之后，如何让申花这个品牌、这个俱乐部，真正长期有序经营，并且维持一个高水平竞争力，让所有申花球迷都满意，确实是一个很大的挑战。即便是依托上海这样的国际化大都市，在被问到2024赛季上海申花俱乐部能否做到收支平衡，或者说收支差距不大的问题时，谷际庆依旧给出了很实诚的回答：“这个问题我相信任何一家俱乐部给出的答案都是统一的，就是不可能。”

谷际庆认为，当下足球俱乐部在职业化、产业化、市场化方面，还有很长的路要走，“我觉得这也是为什么这一轮足改之后，更多国资进入或者说更多地方政府直接、间接介入的原因。”现在的职业俱乐部和投资人都无可避免地要面对一个问题，就是如何实现健康的投入产出比，这需要政府、国资的支持与引领，现阶段，暂时还没有俱乐部能够交出较完美的答卷。

未来的职业俱乐部是否只有依靠政府、国企单一投入的出路？显然答案是否定的。“职业俱乐部需要不停地去探索。现



■国安俱乐部总经理李明认为需要更多的球员形成健康的竞争。

在我们可以做的，就是尽可能通过我们的经营质量和有序的管理，去减少俱乐部对投资人简单投入的依赖。”谷际庆表示，任何一个市场，一定要多元化，才能沿着职业化的道路一直向前走。

思想统一之后，行动统一，是职业俱乐部运营转型的关键。2024赛季联赛，不少俱乐部已经大力抓经营，增加俱乐部的收入。比如今年开放球队冠名权之后，河南俱乐部反应极为迅速，河南俱乐部成为了2024赛季中超首家有一线队冠名的球队，冠名费用在1000万元以上。此外，俱乐部在今年10月开通直播带货专号，尝试通过网络直播的方式，销售俱乐部周边产品以及体育用品，辐射到相关合作伙伴的产品，在直播90-150分钟的时长中，做到了平均场观6000+人次，曾在某时段冲到了全网体育用品带货榜第一，这也是开源节流的重要一步。

成都蓉城今年场均上座率是39818人次，位列中超第二，总体票房接近亿元。俱乐部同时开放周边商城小程序，推出的产品几乎都处于售罄状态，收入十分可观。

天津津门虎本赛季是体育局托管，多家国企合力支撑，他们努力打造俱乐部品牌文化、影响力的同时，把握成绩提升的时机，依靠托管下的政府资源调配去吸引赞助。今年11月份，津门虎总经理于根伟第一次进行全网直播，所获得的关注度和流量数据喜人，未来津门虎打算在这个方面进行更多尝试。

今年中甲冠军、明年的中超新军云南玉昆，本赛季在民营投资人的单一投资方式之下，也积极地寻求自主招商，只不过因为俱乐部的经验等原因，实际收益能够补贴支出的占比不高。但在球队拿到中甲冠军之后，依托火热的主场氛围，迅速启动新赛季招商工作，已经收到了一些当地企业主动合作的邀约，这是中超新军在深入职业化、市场化过程中，感受到的新动能。

主客场完全恢复，对于中国联赛的影响很直接，2024赛季，中国足球市场在国家和地方政府的支持下，结合新型消费

方式的传播，整体情况有明显回暖。球迷的支持和一家职业俱乐部之于一座城市所产生的精神文化影响，有逐渐形成市场价值的趋势。国安俱乐部总经理李明在接受本报采访时表示：“我们商务运营目前还没有在俱乐部收入中形成高占比，未来需要整个足球行业、中国足协、中足联去引导，俱乐部在市场上实现自主运营。我要特别谈到，虽然我们要降低运营成本，但并不代表我们要降低竞技水平。这样既有利于中国足球的发展，也利于足球比赛的观赛体验，同时也能够带动国家队的发展。这是职业联赛和职业俱乐部共同的责任。”

搞好青训与争取成绩 其实并不矛盾

在发展职业联赛以及职业俱乐部的讨论过程里，不同俱乐部有不同的看法。谷际庆认为，当下各俱乐部需要做的，是寻找到一个突破点，形成一个比较正向的面。“最怕的就是，要么蜂拥而上，要么集体后退。我觉得大家还是要统一思想，先把突破点找到。比如说国家队成绩，或者职业俱乐部的市场化经营，或者青少年梯队建设。”

职业俱乐部的梯队建设，是俱乐部的重要组成部分。在本次研讨会上，中国足协主席宋凯和各职业俱乐部高层进行了很多的讨论。宋凯谈到了西班牙篮球在上世纪90年代男篮世界杯小组赛输给中国国家男篮时的反思，“足球和篮球一样。人家也是选最好的教练做青训，然后走国际化的路线，十多年后就拿到了世界冠军。所以必须要抓好教练、抓好青少年。”

不过从目前情况来看，职业俱乐部大多着眼于一线队成绩以及俱乐部运营，少有俱乐部平衡好自家青训梯队的建设。在17日晚的圆桌会议上，多家俱乐部高层都谈到了俱乐部的主要经力和资金投入都在一线队，投入青训梯队建设的较少。

本报首席记者陈永在早些时候提出了一个建设性意见：“足协职业俱乐部

从业者，抓好青年底线便无愧于心，打好经济战役困难便迎刃而解。”

北京国安俱乐部总经理李明表示：“我们现在最大的问题是缺少更多优秀球员进行健康的竞争。现在很多球员，在自己的舒适区待的时间太长，所以俱乐部要在合理情况下有更多年轻人来跟这些球员竞争。但是很多俱乐部确实在决策层面和投资人方面有些压力，因为大家好像都认为培养年轻人和成绩方面存在着不可调和的矛盾。其实在我看来，这是可以控制的。”李明认为，只要俱乐部加强结构管理体系，用专业的团队大力发展青训，有良好的运营和经营手段，其实并不会有这样的矛盾发生。

山东泰山总经理周培建在介绍鲁能足校时表示：“我们几十年如一日地坚持，每年固定投入在6500多万元。我们坚持精英化的培养，目前，山东泰山的青训体系是‘一体化战略’，在校学生4000多人，一线队球员退役做教练，好苗子送进一线队。一手抓足校的同时，一手抓市场化经营，我们也一直在进行鲁能足校商业模式的策划，希望实现鲁能足校的自负盈亏。”2024年，鲁能足球培养成效突出，输送人数居国内各青训机构之首，向各级别国字号输送球员74人，向三级联赛职业俱乐部输送球员27人。

中甲代表上海嘉定汇龙在2024赛季既达到了保级的目标，也完成了年轻队员的培养任务。俱乐部总经理张悦表示：“我们的定位就是以青训为主。2013年开始组建精英梯队，俱乐部现有U8-U18各级梯队一共15支，一线队和青训的支出是五五开，如今06年的孩子逐渐打上了中甲主力。我们希望的是，民间热情能够在地方政府主导方面形成更多共鸣。我自身感觉，2005年龄段后会有大量优秀球员产出，俱乐部应该重视培养，有望带动未来国家队的成绩。”

自家青训发展不理想，就需要在引援上投入大笔经费，充实一线队去争取成绩；青训有成果，可以通过人员的转出获得收益。这其实也是俱乐部运营的关键一环。

管办分离： 明年落地，分工范围明确

记者鲁蜜报道 在“重走长征路——中国足球发展研讨会”上，中国足协主席宋凯在谈到联赛工作的时候明确表示，要从明年开始进行管办分离。关于中足联的话题，再度引起人们的极大关注。

从2015年公布的《中国足球改革发展总体方案》提出“建立具有独立社团法人资格的职业联赛理事会”之后，历经9年时间，中足联的组建工作缓慢前行，在性质、注册名称、注册地点以及分管职权方面历经重重困难，至今终于落地。12月19日，三级职业联赛工作会议在北京举行，将在中足联发挥重要组织工作的李克敏与俱乐部代表见面。会议进行了多项议题，关于管办分离、关于中足联在未来的工作职责，都给出了一些答案。

讨论多年，推进缓慢

2015年公布的《中国足球改革发展总体方案》(简称“足改方案”)对“改革完善职业足球俱乐部建设和运营模式”、“改进完善足球竞赛体系和职业联赛体制”提出了具体要求。对于职业联赛管理机构，“足改方案”提出明确要求：“调整组建职业联赛理事会。建立具有独立社团法人资格的职业联赛理事会，负责组织和管理工作，合理构建中超、中甲、中乙联赛体系。中国足球协会从基本政策制度、俱乐部准入审查、纪律和仲裁、重大事项决定等方面对理事会进行监管，派代表到理事会任职。理事会派代表到中国足协任职，参与有关问题的讨论和决策。”

“足改方案”对职业联赛理事会的性质、职责以及和中国足协的关系都进行了明确说明，但在2015年发布之后的9年时间内，中足联的正式成立都没有实质性进展。

2016年5月，中国足协在香河基地召开了“中国职业足球联盟”筹备会议，52家中超、中甲和中乙俱乐部派代表参加。此后，由于各方协商未达成一致，职业联盟成立的后续事宜也没有推进下去。

2017年1月举行的第10届中国足协会员大会上，时任中国足协主席蔡振华宣布，将在当年3月正式成立职业联盟，并说明了筹备工作滞后的原因，是由于筹备组工作不到位导致，并对筹备组进行了重组。

2018年10月，中国足协在职业联赛总结大会上表示，将进一步深化管办分离，推动职业联盟在2019年挂牌成立。当时的中国足协主要领导表态称，对职业联盟将尽可能地放权；中国足协享有职业联赛的所有权、监督权；职业联盟享有职业联赛的管理权、经营权和利益分配权。

2019年从5月到年底，关于职业联盟



中国足协主席宋凯在“重走长征路——中国足球发展研讨会”上表示，明年年初开始实行管办分离，中足联正式成立后，中国足协只负责国家队、青训、社会足球等工作。

的成立有过多次讨论，包括由时任上海上港集团董事长陈戌源出任筹备组组长，这也成为他即将当选中国足协新任主席的重要信号。而后职业联盟筹备组再度成立，由多家俱乐部派代表进入筹备组开展工作，12家俱乐部的投资人联名要求加快成立职业联盟。同年年底，陈戌源当选新一届中国足协主席之后，“加快组建具有独立社团法人资格的中国职业足球联盟”被写入新一届足协领导班子的报告中，不过，原定于2019年11月底完成所有审批流程并挂牌成立的职业联盟，却因注册独立社团法人组织的手续较为复杂而再度推迟。

2021年7月，中国职业足球联盟筹备组正式被推出，并由史强担任中足联筹备组组长，由中超公司董事长刘军兼任副组长，然而，受一些已知因素的影响，时至今日中国职业足球联盟依然未能正式挂牌成立。中足联一直以筹备组的身份在运营职业联赛，在这个过程中，在赛程、赛制、联赛筹备、裁判员委派方面有发言权，在准入、限薪令、纪律处罚、裁判员评议等方面的工作则由中国足协负责。

在这期间，中国职业联赛经历了金元足球的疯狂，也经历了三年疫情的影响，足球行情从巅峰陷入低潮。2021赛季，中超联赛从两阶段切分为三阶段，将原本计划的30轮赛程缩减为22轮。一个完整赛季，休赛时间多达176天，放眼世界足坛都十分罕见。球队动辄进行三天一场的密集赛程，紧接着又历经长达两个多月的休赛期，根本不符合足球运动的规律。而做出这项决定的重要原因，除了当时受疫情影响外，另一方面是为了国足冲击2022卡塔尔世界杯。最终的结果是，国足提前出局，联赛在作出巨大牺牲之后，变得支离破碎，不少经营困难的俱乐部要承担比以往赛季更长时间的运营费用，可谓雪上加霜。

近年来，国内足球水平下降明显，商业价值缩水，职业俱乐部的生存举步为艰。宋凯在“重走长征路——中国足球发展研讨会”上，提到振兴中国足球要“六措并举”，其中的第四点就是建好竞赛体系，“体系稳定是前提，竞争力是目标，进而在竞争中提高。”如何让我们的联赛经营得更好？未来的中足联如何发挥作用就显得相当重要。

管办分离已有实质性进展

在西安的中国足球发展研讨会上，宋凯提到明年年初开始实行管办分离，中足联正式成立后，中国足协只负责国家队、青训、社会足球等具体工作。这是一个非常积极的信号，首先是中足联的成立时间再度敲定，其次是中国足协对管办分离的程度也有了更加明确的态度。

从西安回到北京后，宋凯参加了三级联赛工作会议。本次联赛工作会议，足协领导宋凯、杨旭以及中足联筹备组负责人李克敏出席。会议再度明确中足联即将成立，未来将会和中国足协既分工又合作，为中国足球、职业联赛共同出力的同时，真正做到管办分离。中足联将成为第一个“国字号的民间社团”。

在此前的三四年里，中足联是以筹备组的身份参与联赛的管理工作，期间遇到了多重阻碍，比如组织的性质和定义、注册的名称和地点，甚至包括开展工作过程中遇到相关人员的阻挠，但在国家层面的推动下，如今这些长期积压的问题得到了解决。

中足联正式成立后的相关情况目前已经逐渐清晰，主要体现在中足联的定位和地位、管办分离的程度以及三级联赛俱乐部在中足联的人员安排。

中足联定位及地位 在19日的联赛工作会议上，首先确定的是中国足协和中足联之间的关系是并行的平级关系。会议强调，中足联和中国足协要为联赛出力，实现真正管办分离的尝试，中足联的性质被定义为“国字号的民间社团”。

19日的联赛工作会议，对中足联的尽快成立有着实质性的推动作用。

管办分离程度 在外界最关心也是最为重要的管办分离的程度上，目前已基本清晰。中足联正式成立后，中国足协在未来将会管理国家队、青训、社会足球，职业联赛的管理工作将由中足联接管。中足联将负责中国足球三级职业联赛的日常运营和管理，具体包括制定赛程、赛制和竞赛规则，组织比赛以及制定外援政策等工作，确保联赛顺利进行。在联赛准入、财务公平政策以及非常重要的监管等方面，中国足协将负责或者参与。

中足联成立后，管办分离的程度是重点，国家体育总局会赋予中足联较多的责任和权力，中国足协也会积极配合，但是，俱乐部应该更要通过自身的努力，展现出较强的规则意识和契约精神，这也是中足联成立之后，责权利划分的关键所在。

三级联赛人员安排 在中足联的内部人员安排上，本次会议也有一些亮点。此前有媒体在11月中旬报道称，“全新推出的国内职业联赛管理机构正在接近挂牌成立。受有关方面之邀，原天津市体育局局长李克敏已于今年国庆假期结束后赴中足联筹备组，参与有关全新职业联赛管理机构的筹备工作。”19日举行的三级职业联赛工作会议，李克敏第一次和足协领导一同出席，这表明她未来的身份将是中足联的负责人。目前，除李克敏之外，尚不清楚中足联成立后其他的人员安排，但拥有丰富联赛管理经验的人士将会成为中足联的重要成员。

在会议上，三级联赛俱乐部代表对中足联议事委员进行了投票。议事委员在未来将会承担各自联赛规则和细则制定的相关工作。三级联赛俱乐部投票选出了4名中超代表、3名中甲代表以及2名中乙代表，只不过议事委员的最终人员还需之后的会议来正式决定和公布，正常来讲，他们都会进入中足联理事会。

在中国足球的发展历程中，管办分离一直是改革的重点之一，中足联的成立，标志着中国足球联赛管理体制的重大变革。在中国足球人企盼职业联赛复苏、中国足球振兴的今天，中足联要更多推动中国足球职业化、市场化的进程，尤其在负责联赛管理和运营的职责之下，提高联赛的专业水平和观赏性以及商业价值，为俱乐部利益和足球发展做出更合理的决策。

发展基层足球、社区足球

中国足球塔基建设任重道远



城市足球集团中国区 CEO、深圳新鹏城俱乐部董事长汤锡钢在主题演讲中，分析了足球发达国家的金字塔体系，并对中国足球金字塔体系构建提出了几点思考。

记者南楠报道 上周六晚，广西南宁的南浦 SC 在南宁超级联赛的一场关键比赛中击败强敌，进占联赛积分榜第三。投资人毛旭对这场比赛的结果十分满意。赛后，他现场给球员发放奖金以示奖励。尽管是南宁市足协组织的比赛，但对于毛旭来说，夺冠就能拿到广西足球超级联赛的入场券。对他来说，这意味着可以寻求更大的赞助商，一方面解决球队资金来源，另一方面减轻自己投入的压力。

2024 南宁市超级联赛共有 13 支球队参赛，全部是业余球队。之所以称为球队，是因为大部分参赛队伍结构松散，并没有严格的合同约束管理体系，还称不上俱乐部。在本报刚刚于西安举办的“重走长征路——中国足球发展研讨会”上，深圳新鹏城俱乐部董事长汤锡钢指出，中国足球最缺失的是基层社区俱乐部。

业余俱乐部极度稀缺

作为基层业余球队投资人，毛旭十分赞同这个观点，“我们球队去年 7 月才建立，严格意义上我们只是一支球队，不算俱乐部，球员工资都是按场次结算，没有严格的管理体系。但是，我们已经开始搭建青年队和女足队伍，一步步完善球队的架构。”

事实上，尽管南浦 SC 只有在比赛前才会安排训练，但他们已是基层业余球队



新疆足协主席许明分享了《中国基层足球发展思考和探索》。

中层级较高的队伍。我国基层足球中大部分球队依然处于无教练、无训练、无竞技要求的状态。王亚威的球队在武汉，每周有一次“比赛”，没有教练，没有裁判，比分全靠脑记。打完比赛，队友有时候会问亚威比分是多少。每周一次的“比赛”，几乎是王亚威业余足球的全部。而像他一样的人，遍布全国各地。

中国足球金字塔体系中，中超、中甲和中乙三级职业联赛之下，是业余性质的中冠联赛，有 64 支球队参加，汤锡钢在研讨会上指出，我们的职业联赛和业余联赛之间缺少半职业联赛的衔接。可在毛旭看来，中冠联赛就是中国足球的半职业联赛，那已经是他们目前高不可攀的目标。

足球需要时间沉淀，是个几乎人人都明白的道理。可从一支业余球队发展成为一家业余俱乐部需要怎么走，并非人人都

知道答案。毛旭也不知道，但他愿意试一试。大学学体育产业专业的他，有自己一套运转体系，只是由于缺乏资金，没法进步太快。2024 赛季参加南宁超级联赛，南浦 SC 只得到了报名费的赞助，其他所有支出都是毛旭个人掏腰包。

资金，是业余球队向俱乐部模式迈进的一个坎。目前我国基层业余球队，大部分人员构成松散，流动性大。缺少资金也就意味着对高水平球员缺少吸引力，同时也意味着球队无法稳定地给高水平球员提供参赛平台。对此，毛旭也很无奈。现实就是如此，他无法只凭借热爱，不计代价地投入。

新疆：推动社区俱乐部

为鼓励基层业余球队和俱乐部发展，以 16 个足球发展重点城市为首的许多地市都在思考，新疆足协在喀什的试点计划提供了一些思路。在新疆足协主席许明看来，正是由于基层业余球队流动性大，以社区为单位建立俱乐部能够更好地推动社会俱乐部的发展。“社区要对社区踢球的人群进行组队，他们是参加当地联赛的基本单位。”许明说。

许明引用了日本足协技术委员会副主任小野武志的话：“足球是社会幸福的催化剂。”基于这层理解，新疆足协高度重视社区基层俱乐部的发展，许明认为这有助于

基层社会治理和社区和谐。新疆足协的理念里，社区俱乐部的完善和强大、基层足球的强大是足球发达国家成功的密码。而打造完善而强大的社区俱乐部也是基层足协最根本的工作。

在新疆足协的发展计划里，社区俱乐部不仅是成年人参加业余比赛训练、竞技的载体，更承担着青少年足球训练的功能，让青少年能够更多地参与到业余俱乐部的运转体系，一方面能够对俱乐部梯队建设起到关键作用，另一方面也能为优秀青少年业余球员解决上升渠道和出口问题。草根足球和青少年足球之间、业余俱乐部和校园足球之间的联动是新疆足协目前在喀什试点工作的重点之一。

目前，新疆足协对社区俱乐部指导工作的主要内容包括：制定业余俱乐部的准入标准，完善业余俱乐部建设；制定业余俱乐部青训规划；建立完善的竞赛体系；制定详尽的县级协会发展规划。事实上，新疆足协在喀什试点的工作内容，就是指导业余球队逐步向业余俱乐部发展，并在这个过程中发挥重要作用。

在深喀基地战略规划(2025-29)暨喀什市足球深化改革和发展方案中，新疆足协的目标包括打造青少年足球和青年联赛，以及社会足球和成人三级联赛，每支队伍一年的比赛数量在 20 到 40 场之间。考虑到地理位

置带来的天气影响，在适合比赛的时间段内，基本做到七至十天打一场比赛。

同时，新疆足协依托深喀基地，组织了多次教练员培训班，培训了超过800名教练员，这些教练员未来会下沉到社区俱乐部、校园足球中，一方面提升社区俱乐部和校园足球球员的技战术水平，另一方面也帮助他们参加各种比赛提供了保障。

地方联赛有亮点但不够

“能打上桂超就打，打不上我们再慢慢来，对我们来说，坚持下去更重要。”南浦SC投资人毛旭说。与许多业余球队一样，毛旭的球队首先面临的是生存问题。活下去，才有向上的机会。目前，全国各地业余队伍向上晋升的通道较为单一。在广西南宁，南宁市超级联赛冠军拥有来年参加省级联赛广西超级联赛（桂超）的资格。而获得桂超冠军的球队，则拥有下一年度参加中冠联赛的资格。不考虑收购俱乐部等其他因素，这是目前业余球队通往职业联赛的唯一途径。耗时较长，竞争激烈，许多业余球队在长期竞争的过程中逐渐消失。

因此，完善业余俱乐部建设，是中国足球塔基建设的关键因素之一。只有当业余俱乐部能够良性运转，在竞争中生存得够久，他们才能够不断依托自身和青少年足球的联动培育足球人才，才能够不断吸收高水平球员，才能够不断向职业联赛的平台前进。事实上，我们并不乏从业余足球晋升到职业足球的先例。

青岛城市足球四级联赛，是我国赛制较为完善的城市联赛。依托2005年亚足联“中国展望”计划试点城市的机遇，经过近二十年的改善和发展，青岛城市足球四级联赛中，走出了青岛黄海这样参加过中超联赛的球队。本赛季中甲球队青岛红狮也是从青岛城市足球四级联赛中一步步爬上来的队伍。此外，青岛鲲鹏参加过中乙联赛，青岛五月的风俱乐部和青岛崂山港帆都获得了参加2025年中国足协杯的资格。

除了青岛之外，广西足球超级联赛也是目前中国职业俱乐部的一大来源。2024赛季从中超联赛降级的南通支云，前身就是广西超级联赛冠军广西龙桂达。中甲联赛俱乐部广西平果哈嘹前身是广西宝韵，本赛季参加中乙联赛的广西蓝航和广西恒宸，都是通过广西超级联赛一路升上职业联赛。目前，广西足球超级联赛采用全自治区主客场赛制，并打通了从市级联赛到中冠联赛的上升通道，是现阶段体系最为成熟和完善的省级业余联赛。

除青岛市和广西壮族自治区之外，湖北青年星、广东铭途都是深耕青训多年，逐步形成完善梯队层级，用本土青训哺育俱乐部一线队伍的成功案例，这两支球队都成功从今年中冠联赛中突围而出，获得了2025赛季中乙联赛的参赛资格，成功进入职业联赛。

尽管有不少球队能够从业余赛事突围晋级职业联赛，但在汤锡钢看来，中国足球仍然缺少按大区划分的地区联赛，相比于英格兰、西班牙和日本成熟的大区联赛体系，我们在这一方面仍是空白。然而，英格兰、西班牙和日本地域较小，而我国地域辽阔，从实际操作角度出发，完善省级赛事架构、拓宽业余俱乐部上升通路似乎更符合我国足球发展的现状。

社区和校园，教练在哪里？

中国足球的塔基是社区，提到社区，就无法回避校园足球。校园，天然就是一个社区，甚至许多社区，也是围绕校园而成。从2015年国家六部委发文大力发展校园足球，到2024年国家部委发文进一步发展校园足球，这十年，我们校园里的足球受众人得到了质的提升。以广东省清远市下辖的英德市为例，一个区县级行政区，拥有24所全国校园足球特色幼儿园，数量位于全国同级行政区领先地位。英德市桥头镇中心小学，在书记林佰安的带领下，克服资金困难，全力翻修新建足球场。

在校园足球发展进入到第二个十年之时，场地已不是校园和社区足球发展的最大制约因素。根据足城办数据，青岛城阳区每万人拥有2.65块11人制足球场，在球王李惠堂故里的梅州五华县，这个数据超过了3.0。而在全国青少年校园足球特色学校的评审中，场地是硬指标之一。正是由于场地得到了保障，校园足球发展更多的制约来自于高水平教练和高水平赛事的匮乏。事实上，这也是基层社区俱乐部需要面对的问题之一。

目前，校园内的高水平教练凤毛麟角。校园有其本身的特殊性，入门门槛较高，过去体系下成长起来的职业球员，需要经过一些列考试和考核才能获得进入校园任职的资格，对于职业运动员来说，这种方式过于困难。

2024广州市第十届中小学生足球联赛男子高中超级组冠军科学城中学教练彭锦波和黄东红，拥有亚足联A级和B级教练证，他们在广州市足协改制后调往广州体育职业学院任职，而本就是在教师身份为他们进入学校提供系统的高水平带队实践给予了坚实的保障。然而，彭锦波和黄东红这样的例子在众多高水平教练员中少之又少。

字节跳动足球公益项目负责人李英在分享《县域校园足球见闻》时也提出了建议：需要持续、大力度加强基层教练员的水平，各师范类大学、体育学院大力培养年轻教练员。

此外，校园足球球员还面对着上升通道的问题。目前我们的校园和职业俱乐部之间缺乏衔接，解决“12岁退役”的问题早已成为中国足球界的共识。事实上，坚持到12岁的孩子仍然面临抉择。由于缺乏通向职业俱乐部的通道，许多原本水平不错的孩子在中学阶段无法得到高水平的训练，从而在错过了最佳成长期，只能在校园足球的道路上一直走下去。更有学校主动关闭通向职业俱乐部的道路，浪费了本身就极为有限的足球人才资源。



■字节跳动足球公益项目负责人李英进行县域校园足球见闻分享。

社区足球文化精神内核： 以人为本，增强归属感

记者寒冰报道 英国城市足球集团中国区CEO、深圳新鹏城董事长汤锡钢在本次研讨会上着重谈及应大力发展社区足球，从最基层建立完善的足球培训、竞赛和文化体系。社区足球的确是欧洲、南美以及日本等足球发达国家的足球产业根基，这些国家庞大的足球人口，包括足球从业人员及其亲朋好友，以及基数更大的球迷群体，绝大多数都是生长在社区足球环境中，共同构筑了发达国家足球金字塔坚实稳固的塔基。

中国足球想要在未来形成可持续的产业生态，社区足球的普及发展和代际传承是非常重要的基础。只有根植于社区的市民阶层通过足球产生归属感与自豪感，才可能愿意投入更多精力到足球中去，进而从精神内核上形成真正稳定的、可持续代际传承的足球人口，为足球发展建立基数足够庞大的塔基。

归属感是社区足球之魂

欧洲、南美和日本的社区足球形成的历史、地理、经济、文化、政治条件各有不同，欧洲和南美社区足球基本都有超过百年的底蕴积淀，日本足球则是从1993年职业化之后才开始深耕社区足球，韩国基于城市的社区足球生态成型则更晚。但这些足球发达国家的社区足球精神内核高度相似，即基于社区这个最小的人群聚居单位，通过定期共同参与的足球活动，形成高度认同的情感共鸣，赋予足球之上的相同阶层和本地化归属感，并逐级上升到市区、城市、更高阶行政区和国家层面。

欧洲和南美的社区足球伴随燃气和电气工业化与城市化的高速发展，在城市人口高度密集背景下，彻底改变了大多数涌入城市社区的人群习惯的社会生活形态。足球是释放工人与平民阶层工作与生存压力的优质群体运动，最早的业余俱乐部通常以工厂、学校、教会或酒馆为核心，由有着高度趋同的工作和生活规律阶层成员组成，因而天然形成代表不同社区、阶层的群体归属感。

这些社区足球背靠的是工业化和城市化带来的职业细分人群，普遍诞生于早期工业化的劳动密集型产业。社区足球文化在初始阶段就是阶层与身份契合下的群体自我认同，社区成员通过积极参与社区足球运动，支持代表社区的足球俱乐部，获得社区的归属感和认同感。同时，社区和所在的业余俱乐部也会通过不断优化当地的足球运动，采取各种措施鼓励社区居民更多参与与足球相关的活动回馈社区，形成双向奔赴的良性循环，进而演变为代际相传的归属感传统。

此外，社区足球天然的家庭参与属性，以及将社会基层青少年的闲暇时间和精力导向健康的足球运动，从一开始就具有自幼培养青少年热爱运动、积极竞争、刻苦努力和树立团队与家庭观念的精神内核属性。十九和二十世纪欧美社区足球发展的早期和成熟期，很大程度上减少了青少年与市民阶层的不良行为。更重要的是，社区足球培养出的本地归属感，

又以足球文化的形态，通过代际相传的方式稳定传承，确保了社区足球发展长期的可持续性。

正是这种建立在归属感上的可持续性发展，才是欧美足球产业经久不衰的精神内驱力。经过上百年的社会变迁，依然能够以社区足球为最小单元，共同组成欧美足球产业稳定且庞大的塔基。

日本是新兴社区文化样板

中国足球缺少社区足球文化，根本原因在于高速的迭代工业化和城市化进程，再加上全球最大量级和距离的人口“就业向”流动，以及城市社区缺乏足够的软硬件进行基层的足球活动。职业俱乐部“企业化”+社区足球缺乏基础设施和归属感文化引导，是足球第三世界国家社区足球难以发展的普遍问题。



足球新兴国家的社区足球，日本是个中翘楚。根本在于他们1990年代初创办职业联赛时，就吸取了之前职业俱乐部企业化、校园足球无法打通进入职业队的上升通道的教训，从一开始确立了职业俱乐部扎根和深耕当地社区，借鉴了德国社区足球的运作模式，通过由职业俱乐部牵头向下直通社区，培养社区足球文化的方式，短期内完成了日本足球的社区化。

日本形成了与欧美社区足球内核相同的精神构成：以家庭为最小单位，中年家长为社区足球的核心主体青少年球员提供情绪价值和足球文化教育，更年长的球迷长辈则代表着社区足球文化的源流与归属感，青少年球员通过日常训练、比赛以及来自家庭和俱乐部的文化熏陶，完成足球和文化上的双重成长。

J联赛俱乐部必须遵循的“地域密着”原则，确保其与所在地域市民、政府和企业深度融合，从俱乐部名称中性化就彻底杜绝了之前的俱乐部企业化导致与当地社区的疏离。职业俱乐部还被要求尽到积极与社区共同发展足球文化的义务，不仅要俱乐部训练、比赛设施与社区足球分享，还要定期与当地球迷互动，由此不断强化当地社区与职业俱乐部之间的情感与文化联系，进而增加当地市民对俱乐部的归属感。

现代社会的社区生态已经与二战前完全不同，因此欧美发达国家和日本也都在由政府与足协投资，全面翻新和增加社区足球的球场，向社区居民提供更多足球方面的公益培训、服务，在欧美日普遍的老齡化时代让社区足球能够保持足够的活力。目前足球第三世界国家如中国、东南亚国家、印度、美国、加拿大都在加速推进社区足球的发展，日本的成功经验某种程度上可以有所借鉴。

《足球》相伴 再上征途



记者刘翔宇报道 由《足球》报和西安市体育局联合主办的“重走长征路——2024 中国足球发展研讨会”，如今已经过去了一周时间。过去这一周，也是围绕着中国足球、围绕着这次会议嘉宾观点热议的一周。中国足协主席宋凯在会议上说的那句“中国足球能好”，成为了各大媒体转载的标题，也成为了中国足球发展重拾信心的主流基调。

作为主办者，我们把这次会议定义为中国足球的主题班会，力求俭朴。但当中国足协高层，16 座足球重点城市管理者，中超、中甲、中乙俱乐部投资人、总经理汇聚西安，伴随着国务院召开常务会议研究推进足球振兴发展相关工作的新闻发布，“重走长征路”真的恰逢其时，意义非凡。

第一个抵达西安的，是上海嘉定汇龙俱乐部的投资人陆建军。这位中甲俱乐部的老板，从 2020 年一脚踏入了中国职业足球圈，坚持到了今天。嘉定汇龙在上海双雄的夹缝中走出了自己的一条生存之路，他们长期坚持青训并结出硕果，去年拿到了全国 U 系列比赛的冠军。但陆建军此前从未参加过足球相关论坛会议，来到西安，他像一个走错了教室的孩子，从起初的“谁都不认识”，到热切参与讨论，如何搞好足球，成为了他与他们的共同话题。陆建军在了解其他大俱乐部的生存法则，在了解未来足协规划的方向，其他人也在关注这家上海的小俱乐

部，甚至俱乐部之间的球员交流谈判，在西安会场上就已经开始。

联赛是基石，是重中之重，经过了过去的两年的荡涤，中超诸强的投资人、总经理们也都在寻找答案，俱乐部该如何生存，联赛要往哪个方向发展。管办分离是管理模式的变化，还需要有良性发展的方法论。“最重要的是要有共识，理念要一致。”国安总经理李明说，自称为“二年级生”的申花董事长谷际庆也表达了相同的观点，他同时强调要有足够的耐心。参加论坛的还有重庆铜梁龙范社彬、陕西联合李英这样的新投资人，两人都是八零后，中国足球正在迎来一批新型投资人，他们思维活跃，敢于创新，他们的共同点是都很热爱足球，并且希望在职业足球领域，尤其在俱乐部良性运营层面，做出新的探索。

云南玉昆和大连英博是中超新军。一手将云南足球重新带回到中国顶级职业舞台的云昆投资人蔡先平，满腔足球情怀，他更渴望在这次会议中找到突破发展瓶颈的方式、继续坚持下去更充分的信念；大连英博投资人王魁形容自己是足球的“小学生”，大连虽然是有着深厚底蕴的足球城，但英博还是要慢慢学、慢慢走。对于英博能走多远，外界起初是多有质疑的，但当王魁在研讨会上挺直腰板、目光如炬地“听讲”一整天，这个“小学生”的很多疑问都有了答案，他的纯粹也让参会的

老总们更加期待明年的梭鱼湾会成为中超最魔鬼的主场。

有趣的是，这一次大连参会代表除了王魁，还有俱乐部总经理陈东，以及大连市体育局局长赵日强、足协副秘书长于健，四人同机抵达西安。地方体育局管理者与俱乐部投资人共同参加全国性研讨会议，这还是头一回。过去，地方体育局和职业俱乐部之间，更像是同一个池子里的两条鱼，虽然同在一个生态系统，却总是悠然相忘于江湖。当两方面的人在“重走长征路”研讨会的会场碰撞和融合，新的合力在悄然形成。

这种合力的形成，还体现在，足协青少部（足城办）负责人程旭在会上做了极为细致的演讲，主要阐述了足球重点城市项目的进展以及未来的规划。足球发展重点城市项目是未来中国足球发展的抓手、是基本盘，此前大多俱乐部不了解重点城市与职业联赛之间的关系，程旭将蓝图徐徐展开时，也让俱乐部管理者摸到了脉络。很多俱乐部的与会人员会后都想和他再进行深入探讨，所有俱乐部的管理者在参加会议讨论时都有一致的判断，国家层面上传递出前所未有的积极信号，足球将会触底反弹，这需要中国足球各个层面更紧密地团结和融合在一起。

压轴演讲的中国足协主席宋凯将会议推向高潮，他的表达方式很务实、很接地气，每个足球发展举措的阐述中，都跟着鲜活的举例和举重若

轻的姿态，让整个会议进入了轻松愉悦的氛围中，调动了在场的所有人一起轻松地思考。“说了这么多，那中国足球能不能好呢？”他问，沉吟了几秒后，身后大屏幕上跳出来的巨大的“能”字，让所有人在笑声中释放了疑惑，收获了信心。统一思想、达成共识，这是中国足球“重走长征路”的第一步。要做到这一点并不容易，但好在，为了共同的目标，所有人都在尝试沟通、理解、融合。

这种姿态和努力，所有人在这次会议上的表达，让我们决定用一整期的报纸来记录这次会议。我们相信这会是中国足球一个值得铭记的时间刻度和新的起点，只是这一次，《足球》报不再仅仅是观察者、记录者，更是参与者，当《足球》将所有人召集到西安，开会、交流、研讨，当我们和所有与会嘉宾站到 18 米长的“重走长征路”巨幅海报下面合影时，这一时刻的《足球》报已经不仅仅是一张报纸、一家媒体，而是中国足球的一部分。

“重走长征路——2024 中国足球发展研讨会”圆满闭幕，这是《足球》的一件大事，更是中国足球的一件大事，这之后，我们要做的，就是不断践行基本达成共识的发展理念。正如著名企业家、通用集团前 CEO 杰克·韦尔奇所说的那样，“一旦你产生了一个简单而坚定的想法，只要不停地重复它，终会使之变为现实。提炼、坚持、重复——这就是成功的法宝。”

