



感恩来时路 永不忘初心

“所有参加过(打越南)那场比赛的球员,永远也不会忘记,那场比赛之后我们会经常聊起,于我而言,可能是我永远也过不去的一个坎,对于我个人来讲,它的影响远远超过我进的那个乌龙球。”

P 4/5

本报内容,未经许可,不得转载、摘编

2022.05.16 星期一
足第 3816 期

Soccer NEWS

本期 16 版 零售价 5 元
总第 6089 期

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

亚洲杯易地 国足中考变小考

记者陈永报道 5月14日,亚足联宣布中国将不再举办2023亚洲杯。亚洲杯的易地举行,对于中国国家队而言也意味着战略目标的改变,2023亚洲杯将不再是有较大成绩压力的中考,而会变成一次以新老交替为主、为2026年世界杯预选赛蓄力的小考。

2023年亚洲杯原定在中国举行,对于本土举办的亚洲杯,中国国家队的目标自然也会水涨船高,正常来说,国足在本土亚洲杯的目标应该是四强,底线目标也至少应该是八强,毕竟在此前举行的2004年本土亚洲杯上,国足直接杀入了决赛。但客观来讲,对于现阶段的中国国家队来说,完成亚洲杯晋级四强的目标确实难度是非常大的。

如今亚洲杯易地举行,对于国足而言,目标自然也就随之下降,正常来讲,小组出线应该是底线目标,而如果能够晋级八强,那自然应该是能够让人满意的。

国足亚洲杯的历史最好战绩是1984年新加坡亚洲杯和2004年中

国亚洲杯的亚军。2007年和2011年亚洲杯,中国国家队都在小组赛折戟。2015年亚洲杯和2019年亚洲杯,中国国家队都晋级八强,但都无缘四强。

目前中国国家队面临着老龄化的困境,2019年亚洲杯和2022年世界杯预选赛亚洲区12强赛,中国国家队都是参赛球队中平均年龄最大的球队,超过30岁。

从世界杯备战的角度来讲,2023年亚洲杯其实应该是一次新老交替的亚洲杯,国足需要在这次亚洲杯上进行一定的年轻化,以便为2026年世界杯预选赛做好充分的准备。但因为2023年亚洲杯原定在家门口进行,国足又面临一定的成绩压力,所以说国足的目标就存在一定的纠结。

此次亚洲杯易地举行对于中国足球来说会有一些影响,但对于中国国家队来说,并没有根本性的影响,甚至有助于新老交替目标的达成。

虽然中国不再承办2023年亚洲杯,但是国足已经获得了亚洲杯决赛圈的资格,原因是打进12强赛的12

支球队将直接晋级亚洲杯决赛圈,东道主资格的失去并不会影响国足的决赛资格。

因为成绩的压力变得更小,国足就有了充分的时间进行新老交替,在2023年亚洲杯上可以带上更多的年轻队员。

在2022年世界杯亚洲区12强赛中,国家队的主力基本上锁定在1989和1991年龄段,但是2026年世界杯预选赛89年龄段的球员,除了个别球员外其他球员大概率无缘参加,国足需要从93、95、97这些年龄段中寻找新生力量。

现阶段对于国足而言,最重要的任务是确定主教练,不管是李霄鹏继续带队还是选择新的主教练,都需要在近期内尽快敲定,其中李霄鹏留任与否更要首先敲定。目前的消息显示,国足大概率会选择一位新的主教练。

唯有确定了国家队的教练组,教练组才可以从容地考察国家队队员尤其是年轻队员,并且通过集训让年轻队员获得更多的磨练。



足球报
篮球先锋报
每天早间
一期快讯版
手机扫描订阅



扫一扫,更精彩

引援调节费 完全解析

匆忙颁布实施，

记者程善报道 上周末，有消息称中国足协正在考虑退还引援调节费给各俱乐部。

中国足协为遏制中超联赛的无节制高投入，于2017年5月出台了征收引援调节费的政策，各职业俱乐部若超标引援，都需要缴纳引援调节费。几年下来，虽然足协没公布过已征收调节费的具体数额，但据保守估计，在10亿至15亿元左右。

据了解，中国足协之所以考虑退还引援调节费给各俱乐部，是有三方面因素促使：一是在今年3月份，有人向国家市场监督管理总局（以下简称市监局）举报足协收取此费用不合规，市监局就此进入足协进行调查；二是中国足协收取这些巨额费用后，因为法律问题，既不能划转给中国足球发展基金会使用，也不能自己使用，甚至还不能给出收款票据；三是最近两个赛季因受疫情影响，许多职业俱乐部出现经营困难，导致行业内大面积欠薪，相关俱乐部呼吁足协退还引援调节费，改善俱乐部的经营。

大概在2022年的3月，市监局接到了匿名举报，

匿名举报 促使返还调节费？

举报内容是中国足协作为民间社团组织存在乱收费现象。为此，市监局非常重视，因为这两年国家一直在重点打击行业内不合规的乱收费现象。同时国家还规定，有举报必须要有调查和反馈，何况被举报的对象是中国足协这么大的一个单位。

早在2020年的7月，《国务院办公厅关于进一步规范行业协会商会收费的通知》中就公开发布，要求以“零容忍”的态度全面清理、取消行业协会、商会的违法违规收费，进一步提升行业协会、商会收费规范性和透明度，建立健全行业协会、商会收费长效监管机制。在今年4月份，国家发展改革委、市场监管总局再度联合发布了新的《关于进一步发挥行业协会商会自律作用坚决杜绝乱收费行为的通知》，要求各行业协会、商会进一步提高政治站位和思想认识，把杜绝乱收费行为提升到自身发展“生命线”的高度认真贯彻落实。

所以，市监局接获举报并赴中国足协调查的时候，正处于打击各种乱收费现象的风口浪尖上。市监局赴现场主要调查三个问题：为什么要收引援调节费？中国足协以什么身份收这个钱？这个费用的性质是什么？

中国足协给出的说明是：收引援调节费是形势所迫，是为了维护行业整体利益所必须采取的、也是唯一有效的手段；中国足协以行业管理者身份收费，并非行使行政权力；费用的初衷是慈善捐助，用来发展青少年和公益足球。同时，中国足协还补充说明，收费不是目的，之所以比例定这么高就是希望大家不要触碰红线不要交费最好，实际上也的确有很多俱乐部没有触碰这条红线。

市监局调查完之后，目前对足协没有任何行政处罚。因为这个费用的性质归属，与他们主管的商会和一般意义上的市场乱收费行为，有比较大的区别。另外，中国足协收取的这个费用额度很高，超出了他们对一般性乱收费行为的认知范畴，而且，这类费用是他们以前从未接触过的，收取的初衷有着专业领域属性色彩，费用的用途与设立，以及实际想要达到的目的中间还存在着各种交叉。



海港与大连人都未完全缴纳引援调节费，其中阿瑙托维奇转会涉及的调节费为1.4953亿元人民币。

记者程善报道 自从中国足协2017年开始征收引援调节费以来，围绕着这项费用的争议就从来没有停止过。随着阿瑙托维奇没有交费事件的曝光，降薪和工资帽多项政策的连续发布，这项政策早已经失去了存在的意义。政策不再执行了，但是交出去的钱却是俱乐部的真金白银，交过的俱乐部难免会有一些心理不平衡，因此这几年明里暗里，不少俱乐部都希望通过不同途径讨要这笔费用，或是舆论压力，或是直接找上门，甚至，这次足协被举报到市监局，也不排除是俱乐部的动作，去状告中国足协存在乱收费行为，而这个乱收费指向的就是“引援调节费”。

国家市场监督管理总局已结束了对引援调节费的调查，但是，这件事并没有结束，因为中国足协的这些收费始终还欠缺一个说法，到底这钱归谁所有？还不还给俱乐部？目前毕竟没有捐出去，还在足协的账户上趴着。

所以，我们有必要给这笔钱的合理性，收费过程，未来处置方式做一个系统的解读，大家就知道这钱该不该收，又或者能不能退了。

设立初衷，其实并无大错

正如中国足协所说的那样，其实征收高额的引援调节费，是当时形势所迫，也是唯一有效的手段了。也就是说，收取的初衷是想要阻止足坛引援泡沫进一步扩大化。

2017年5月24日，中国足协在官方网站上发布的一则《关于限制高价引援的通知》（见右图），引援调节费的出处就源自于这里。通知还写道，“该项费用全额纳入中国足球发展基金会，用于青少年球员的培养，社会足球普及和足球公益活动。”这个调节费最初也不是由中国足协收取，而是要进入发展基金会，把此项费用作为慈善和公益的用途。

众所周知，职业足球离不开资本，发展足球需要得到资本的支持，也应该

尊重资本，但与此同时，足协行业也不能让资本破坏了行业的生态平衡，要想行业健康发展，行业管理者应该良性引导资本。自从恒大进入中国职业联赛以来，不得不承认他们带来了更优质的外援、外教，也刺激了中超的人气、提升了中超的竞争力，但是，另一方面也引发了军备竞赛，首先是体育总局的领导意识到，如果再不加以制止，这个泡沫将越来越大，将来破裂的后果会很严重。于是就有了收取引援调节费的想法。

早在2015年3月，国务院办公厅发布的《中国足球改革发展总体方案》中，就明确提出了应该成立中国足球发展基金会。为了落实这一改革任务，由中国奥委会和中国足协作为发起人，国家体育总局作为业务主管单位，于2016年12月底，中国足球发展基金会在民政部成立了。这个也就是中国足协在通知里提到的，将引援调节费全额纳入该基金会账户的原因。

让失控的资本受控，让过剩的资本不要变成泡沫化而是健康化，这是当时国家体育总局与中国足协设立引援调节费的初衷。事实上还不止如此，同时，调节费也可以给不遵守规则、一味炒高内外援价格的俱乐部以一定的惩戒，让更多资本流向中国足球最需要的青训体系，所以限高令的通知发布了。

理想很丰满，现实很骨感。如果理想都很骨感，那现实一定很惨。引援调节费的理想就很骨感，因为它更像是一个未经深思熟虑就匆忙发布的政令，很多环节都没有想好，也没有逐一落实到位就颁布执行了，虽然在执行过程中修修补补，但依然还是麻烦不断。

善款捐赠？征收有问题

在国家整治乱收费的过程中，反复强调的一点就是，各个行业协会和商会不能够巧立名目乱收费，所有的收费都必须具有其正当性以及合理性，并且要求建立健全票证管理制度。也就是说，

任何企业、机构或协会、商会的收费，都要有完善的财务票据体系，因为这些都是影响将来税收的凭据。

但是，引援调节费从一开始就对费用性质的设立模糊，没有同各家俱乐部进行细致的沟通，比如在财务方面，由于各个企业性质不同，他们对于费用缴纳的难度和做账的规范也都不尽相同，虽然说除了一两家中超俱乐部之外，其他俱乐部都克服了困难把调节费交了，但实际上都给企业经营和纳税带来了不小麻烦。

首先，引援调节费属于一个什么性质的收费？最初界定的是慈善捐款，因为要纳入中国足球发展基金会。虽然说这不是各家俱乐部主动愿意捐出的，但是，如果以“慈善捐款”的名义从各家俱乐部账目上划出，有些俱乐部是可以做到的，有些俱乐部则难度很大，因为国企俱乐部对于企业慈善捐款行为是有着严格管理规定和额度限定的，且审批要有一个非常长的流程。从这点上来说，引援调节费如果以慈善捐款的名义设立，就没有充分考虑中超各家俱乐部背后母公司性质的不同，对于“慈善捐款”这个项目的规范条例、接受程度是不同的，比如说对于恒大、权健和华夏幸福这些私营企业而言，企业做慈善捐款与泰山、海港这些国企性质的俱乐部比较，难度是不同的。

因为国营企业只有三个方面的资金合法处置权：一，职工的工资，这是法定义务；二，生产和经营的成本，包括扩大再生产等各方面的用途，这是企业发展的必需，属于企业经营权；三，利税。除此三项之外，理论上国企无权自行决定资金的其他用途，必须审批。

不同地区的国资管理部门，根据所辖企业规模、收益不同，对于捐款额度是有明确规定的。以上海为例，根据《上海市国有资产监督管理委员会关于规范市国资委出资企业对外捐赠管理有关事项的通知》规定，出资企业捐赠行

修修补补却麻烦不断

为实际发生时,捐赠项目超过以下标准的,应当报市国资委备案,经市国资委同意后实施:净资产(指集团上年末合并净资产,下同)小于100亿元的企业,捐赠项目超过100万元的;净资产在100亿元至500亿元的企业,捐赠项目超过500万元的;净资产大于500亿元的企业,捐赠项目超过1000万元的;对于突发性重大自然灾害或者其他特殊事项超出预算范围需要紧急安排对外捐赠支出,出资企业在履行内部决策程序之后,及时逐笔向市国资委备案,经市国资委同意后实施。而上海地区规定的这个捐赠限额还算是比较高的,有些地区审批额度起点更低。

根据上港披露的年报显示,引进阿瑙托维奇未交的引援调节费为1.4953亿元人民币。这笔单笔巨额费用如果是作为“慈善捐款”转到中国足球发展基金会的账户里去的话,当时上港俱乐部、上港集团不报批就属于严重违规违纪,这不仅仅是有没有发票、能不能做账的问题,而是不会有政府部门赋予任何一家国有企业或个人,拿着巨额

难,只要是依法登记满两年,没有《中华人民共和国慈善法》(以下简称《慈善法》)中描述的违法行为,且在前一个年度有慈善捐助行为的,就可以被批准为慈善组织,向其登记的民政部门申请公开募捐资格。

《慈善法》是2016年的3月颁布,9月施行的,中国足球发展基金会是2016年12月份成立的,而中国足协收取引援调节费是在2017年5月公布,当赛季的夏窗转会期(也就是2017年9月以前)施行。根据《慈善法》的规定,显然中国足球发展基金会并没有满足“成立满两年”的条件,因此不具备公募资格。这点也是让本报记者很困惑的,为何中国足协在公布引援调节费的资金去向时,不做深度调查?因为这并不是俱乐部交不交调节费的问题,而是中国足球发展基金会根本就不敢收取这些费用,一旦收取就涉及到严重违法的问题。

为了证实这一点,记者专程到中国足球发展基金会的官方网站,查看了从基金会成立到现在的每个年度的审计报告,其中很明显看出,2017和2018两个年度,中国足球发展基金会都没有接受任何外部捐款,主要的运营费用在前两年都是每年4个亿的服务费,但具体是基金会提供了何种服务产生了这么大的费用则没有标明。从2019年开始才有了来自社会上的捐款,所以,中国足协收取了引援调节费后并不是自己想要截留,而是根据当时的大环境,不收调节费肯定不行,但是收取后又转不出去,就只能先放在自己的账户上暂存。因为这个费用的收取名义是“慈善捐款”,因此中国足协也不能擅自使用,但是也没有对外披露与这笔费用有关的任何消息。

做不了慈善捐助也有另一层原因。其实这个款项本身也不是真正意义上的慈善捐款,因为慈善捐款的前提首先是捐助入主观意愿的体现,应该是主动的,而不是这种胁迫式的(不捐助不给注册)的。另外,也有人认为调节费更像是罚款,某些俱乐部为超标引援的行为付出罚款,有些俱乐部引援不超标就不用交这笔款。但也有俱乐部不认同以上的“捐款说”和“罚款说”,他们认为资本不应该是被惩治的对象,因为引援的资金都是自己的合法资本进行合法的经营,为何要受罚?

无论是捐款,还是罚款,其实对于国企性质的俱乐部来说,支出都存在困难。根据国企有关规定,企业单位支付的各种罚款支出,一律在企业自有的资金中(如企业基金、利润留成、盈亏包干分成、缴纳所得税后的利润等)开支,不得计入成本(费用)和营业外支出,不得挤占应当上缴财政的收入;行政、事业单位支付的各种罚款,一律在单位的预算包干节余经费和预算外资金中开支,不得挤入经费预算报

销;依法对职工个人的罚款,一律不得用公款报销。企业因违法而被罚款,其支出税法规定不得在纳税所得中扣除,会计处理上仍然将其列入营业外支出,并将其结果反映在利润表内,只是在计算应交所得税时,这部分支出需要调增应税所得,计算应交所得税。与该情况相同的还有对外捐赠、赞助等支出。就算是罚款,中国足协是民间组织,有行政处罚权吗?不是行政处罚的话,按照行业内的规定,罚款上限是100万元人民币,而引援调节费动辄上亿甚至几亿,这显然也不是行业内罚款能够解释的。

那么把这钱按照最初的设定划给中国足球发展基金会不就完了吗?因为慈善基金根据国家规定,收钱后是会给出票据的。但这存在一个法律问题,慈善机构接受捐赠的过程中,要确定捐赠人捐赠的财产,是其本身有权处分的合法财产,若慈善机构已知来源非法或当事人无财产处分权的捐赠,可以拒收。俱乐部上交的这些引援调节费,是中国足协有权处分的合法财产吗?即使合法,但是中国足协的处置权在法律上也成疑,所以足协也不敢说捐就捐出去了。

合理不合法? 返还有难处

现在引援调节费看起来更像是烫手山芋,因为中国足球发展基金会“不敢要”,中国足协不敢随便还给俱乐部。为什么?因为交了引援调节费的俱乐部都超标买了高价外援,拿了相应的成绩,有些遵守规矩的俱乐部就没有超标引进高价外援,因此也没有交这笔费用,成绩多少也受一定影响——本来这个调节费就是要给予那些不遵守行业规矩的俱乐部以惩戒的,现在把钱就这么还给他们,岂不是让他们得了便宜还卖乖,而让原本守规矩的俱乐部不公平了。

那这些调节费应该怎么办?就这么趴在账户上不管?显然不合适。因为这里面还有一根“刺”在行业中扎着,那就是还有俱乐部没有缴费。这就带来系列问题——先撇开调节费的设立是否合法的问题不说,按规矩没超标引援的俱乐部不用交,违规超标引援的交了就是接受了行业的

惩治,但同样违规超标引援的却可以不交、不守规则,是不是得有个说法?

话题又回到文章的最初,收取这个引援调节费到底合不合法理?合理就可以不退,不合理就得退,不可以乱收费。

引援调节费的性质,既不是慈善捐款,也不是行政罚款,这个费用是一个行业的惩罚性保护措施,可以理解为行业保护费,但实际上又不全是,有些类似于美国NBA的奢侈税。NBA的奢侈税并不是一种真正意义上的法定税费,本质是行业协会与行业成员共同约定的一种规则,用来保护行业的平衡和健康的竞争机制。

理论上来说,引援调节费的设立对于行业健康、良性发展而言是有必要的,但是这个费用仅仅限于足球行业,不具有社会普遍性,因此国家法律没有具体的条文进行明确规范,这个就是行业内的同业规定,是一种契约,也是合同。由于这部分资金的来源是业内协会成员罚没所得,因此更多地应用在本行业的建设和发展中去。也就是说,对于违规超标买高价外援的俱乐部征收高价费用,通过惩罚性收费,也是一种事先警告的措施,来提醒从业者违规必须要付出高昂代价。

但是这里面现在存在一个问题,就算这笔钱不返还给已经缴纳过行业保护费或奢侈税的俱乐部,那应缴未缴的俱乐部应该怎么处置呢?如果行业内确实存在应缴不缴的现象,是否也应该有一些匹配的处罚制度?否则这样就等于鼓励违规,只要大胆,违规者也可能是受益者。在海港之后,大连人也“大胆”了一次,没有缴纳龙东的引援调节费,就省下了不少钱。但这是一种好现象吗?这对中国足球的长远发展有帮助吗?

现在有一种声音认为,中国足协应成立自己的发展基金会,把巨额的调节费一方面用作行业内部建设和发展,在目前的情况下用来补贴俱乐部的运营,另一方面,将这笔费用的一部分投入到青训教练、职业教练以及科研人员的培训中去。

当然,目前最迫切的是,要把已上缴调节费的各个俱乐部的票据给解决了,不能让俱乐部的财务一直存有瑕疵,也不能让国家的税收受到损失。



中国足协于2017年5月发布的《关于限制高价引援的通知》

国有资产去做“慈善捐款”(突发性灾害、战争除外)的权力的问题。

有点奇怪的是,同为国企性质的某些俱乐部怎么就顺利上交了呢?

因为引援调节费并没有打到中国足球发展基金会的项目上,而是一直在中国足协的账户上。虽然这笔钱中国足协收取的时候是以要做足球公益事业、以慈善为名收取的,但却没有打入到中国慈善基金总会的账目里,所以这笔钱至少从目前来看,还不能准确地界定为慈善捐款,因为这个捐款行为现在并没有完成。

是中国足协中途截留了吗?当然不是,这当中又延伸了另外一个问题。

烫手山芋,不敢要和不敢花

前文提到了,中国足球发展基金会是由中国奥委会和中国足协联合发起,由体育总局管理的一个公益慈善基金会,也是中国足协最初要求各俱乐部将调节费打入到其账户的单位,但是,引援调节费从头到尾都没有进过中国足球发展基金的账户,为什么呢?

根据国家慈善法规的相关规定,慈善组织想要开展公开募捐,首先应当依法取得公开募捐资格。而想要取得募捐资格也并不



记者贾岩峰报道 这是记者第二次给张琳芃做大型专访,第一次还是他在当年的恒大队建功立业的时候,这一次他已经离开广州开启了职业生涯第二段旅程。毫无疑问,球场上的张琳芃是粗犷勇猛的,但每次跟他进行推心置腹的沟通后,都会被心思的细腻、头脑的清醒、情感的深沉和对事业的执着所打动。尤其是经历了这些年的磨砺和成长后,纵使跟着国足一起饱受争议,他依然光明磊落——无论是多么尖锐的问题,无论是多么尴尬的回忆,他丝毫不躲避和搪塞,全部都直接回答与面对。一个赤诚坦荡的人,走到哪里都会凭借这份纯粹永立鳌头。

回到海港,其实也就是回到了梦开始的地方,那里原本也有着他当年匆忙离开还未实现的夙愿;尽管用这样一种方式离开了效力十年的广州队,但在他的心里,没有埋怨而是心怀感激;对于国家队,他对球迷歉疚,能回报球迷的,是他从未放弃的对自身的要求,还有,永不放弃的,任何一次继续为国拼搏的机会。



回到海港

回到梦开始的地方

《足球》:据我了解,邀请你的俱乐部其实不止一家。选择加盟海港是因为这里曾经是你出发的地方吗?

张琳芃:确实有多家俱乐部向我发出过邀请,我也很感谢大家对我的认可。但是最终还是选择了海港,主要有三点原因吧:一是队里大多都是我们一起长大的队友,我对他们很了解,也有我在恒大时的室友、一起创造过很多辉煌的祥哥(孙祥),当然他现在的身份转变了。我想他们对于我能够更快融入球队会有很大的帮助;二是因为东亚是海港的前身,以前离开东亚时唯一的遗憾就是我和我的兄弟们没有一起冲上中超,我想我这次回来,有机会和他们为了新的目标去奋斗,去创造属于我们的辉煌;三是因为海港目前算是中超为数不多的那么几支比较稳定的球队,从我的了解和这么多年的观察,球队也是有很高的目标、很好的想法的,球队也有很好的竞争机制,这些原因使我最终选择了海港。

有人说你赶上了中国足球最好的时代,但也有人说不,别人不知道你小时候的苦,少小离家,孤独漂泊。你怎么看?

对于俱乐部的层面来说,我确实是赶上了最好的十年,在恒大我得到了很多,我在广州成家立业,拿到了亚洲范围内所能拿到的一切荣誉;对于国家队这个层面,我经历了一个好的开始,2009年刚入队,高指导就给了我出场的机会,也在我的位置上做出了很大的改变,入队几个月后就和球队一起夺得了东亚四强赛的冠军,接下来的这么多年我们不断换帅,从我经历过的亚洲杯和世界杯预选赛,我们有表现好的时候,但更多的是并不太尽如人意。但对于我个人来说,我能做的就是尽我自己最大的努力,做到问心无愧。

至于小时候怎么过来的,我想每个从事足球这项运动的人都是很不容易的,没有谁比谁更苦,每个人都付出很多。

你如何评价自己目前的状态,你觉得目前是你职业生涯的什么阶段?

目前对于我来说,来到新的球队,有了新的目标,我会不惜一切去达到这个目标,这么多年我会跟自己对话,和自己对抗,去了解自己。现在的我从身体方面来说,或许不是生理上的巅峰状态,但是也不差;而从心理上而言,我觉得现在的我是最成熟的,是作为球员和中后卫一个最好的年龄,比起年轻时我的冲动和激情,我现在更加有经验和担当。而我从未改变的,甚至更强烈的,是我对事业的追求,我依然渴望站在最高峰,我很了解自己的状态和心态,我也知道自己应该付出怎么,怎样去做到最好,不辜负所有人对我的期待。

你觉得海港比起以前的实力,今年有什么变化吗?

比起以往的海港,从去年开始到现在,有很多的年轻球员出现在球队中,他们使这支球队变得有活力,但同时也保持着很高的竞争力,这点对于一支球队来说是很重要的,有实力、有欲望,再加上有一个了解球队,能够挖掘球员潜力,使之能够发挥出全部的主教练,可以说海港拥有十足的竞争力。

海港这几年一直都是冠军的有力争夺者,但是也有人说,武磊走后,海港始终没有一个人很好替代他的位置,所以对于球队损失还是挺大的,你怎么看?

武磊的离开对球队来说确实影响是巨大的,他在球队的作用是不可替代的,他能够用行动去带动球队,在球场上你需要他的时候,他能够灵光一现。从那几年的数据上来看,除了外援前锋,他是唯一进球数始终排在射手榜前三的本土射手。

你觉得海港今年的阵容,可否向泰山

《足球》VS 张琳芃

感恩来时路

队发起冠军挑战?

海港以往每个赛季都是对冠军最有力的竞争者之一,今年球队引进了很多新的球员,新老配置也很合理,我想我们的目标就是冠军,我们会全力以赴对待每场比赛,去努力拼得每一场比赛的胜利。

恒大十年

深存内心的美好回忆

《足球》:你转会海港后,有人说,你因钱离开了那里,又因钱回到了那里,你职业生涯就是一路“向钱看”。你如何回应?

张琳芃:从表面上看,这好像是一个成立的逻辑,但实际上,这仅仅是表面逻辑,不是事实。

当初加盟恒大并不是我所主动要求的,甚至我并不知道恒大对我而言意味着什么。可以说我是带着遗憾和不舍离开的,因为我当时的梦想和目标都还没有去实现和完成,但徐(根宝)指导就把我送到了更高的平台。徐指导从小就不断给我们灌输同一种理念:踢球,永远记得把梦想和目标放在第一位,而进入国家队出国踢球是我的梦想和目标,这点不管怎样都不要改变;水不到渠不成,足球是靠实力说话的,水平到了,幸运就会来找你,金钱只是运气的一种体现。在恒大这些年我是得到了很多,而我很幸运,还能在这个时候回到梦想的起点,并且给与家人未来生活相对稳定的保障。我是球员,也是父母的孩子、妻子的丈夫和孩子的父亲,所以我的所有决定,也必须要把家人综合考虑进去。

你的两个孩子都是在广州出生的,相信他们都有了自己的朋友,尤其是团团,离开广州对他来说会不会太艰难?

因为现在疫情的原因,比赛还是赛会制进行,这样孩子们和家人都还在广州,就像你说的,他们在广州有自己的朋友,有学业,我不想因为我的变动去影响孩子们,我可以多付出一些,让孩子们有一个相对稳定的成长环境。

广州十年,那里也可以说是你的家了吧?有没有什么告别的话要跟广州球迷说的?

前两天发了一段话在微博上,如果让



我用几句话去表达出或者说出对广州的感情也好,想说的话也好,我真的做不到,十几年的感情和经历,只能用内心去感受和体会,更多的是感谢,真的有太多的不舍,我都会放在心里,都会是美好的回忆。

有人说,在联赛中分两种球员,恒大球员和其他球员。因为恒大一直都是顶级国内球员、超强外援,在恒大踢球甚至要比在国家队轻松。

大家也都关注五大联赛,每个联赛中都有一支或两支实力特别强的队伍,总能在联赛一骑绝尘,我想这是很正常的事情,总要有一到两支特别优秀的队伍,让联赛的其他队伍来向他们发起冲击,这样的联赛才是正常的,才是可持续发展的。我打一个比方,如果一群学生学习成绩都很平庸,上不去下不来的,他们前方没有追赶的目标,后面又没有对他们施加压力的,他们的动力何在?如果这个问题放在联赛中,那是很可怕的一件事情。

你觉得自己在恒大这些年得到的最多锻炼是什么?哪些方面进步最明显?

在恒大这么多年,我经历了很多优秀的教练和球员,和他们一起共事,让我学到了很多,看他们踢球是一件很愉悦的事情,我从他们身上看到了对足球的渴望,他们是爱足球的,而不是当一项任务来完成它,他们把足球当成他们的朋友,在球场上他们处理球的合理性、他们的观察和他们的选择,我看到后就会学习,这使得我有很大进步。

你在恒大的主力位置从未受到挑战,但也正因如此,使得你每年的比赛打得也很多,也因此经常带给你伤病是吗?

我从来没有想过这个问题,我也没有

觉得自己一定能一直在主力位置上,这么多年我一直都是和自己对抗的,我不允许自己有一点松懈,我不想被别人超越,不管做任何事情我都会尽全力做到最好。

我从小就觉得自己不是一个很有天赋的球员,只能靠努力去得到自己想要的,我有自己的目标,我会为了它全力以赴,至于比赛密度大导致受伤,我觉得不是这样的,我想那是跟我的踢球风格有关系。

在恒大哪场比赛是最让你难忘?

我想应该是2013年的亚冠决赛,从比赛本身,到球迷的氛围,再到关注度,从来没有经历过这样的比赛,赛前会感到很紧张,出场的那一刻,我全身的汗毛孔都竖起来了,到后来夺冠,这场比赛是我终生难忘的。

追随之师

学习技能,深感荣幸

《足球》:你在恒大经历了不同的主教练,说说他们都带给你怎样的启迪吧?

张琳芃:在恒大这些年,能够跟随不同的教练学习足球技能,我深感荣幸。从李章洙到里皮,再到后来的斯科拉里和卡纳瓦罗,每个人的风格不一样,但是对胜

激励我们的教练,面对不同的对手他会用不同话语来告诉我们,怎样去面对对手怎样去战胜他们,平时他是很和蔼的老头,对我们很好,一切都以球员为主,更多为我们着想,和他在一起共事感觉很轻松。

最后是卡纳瓦罗,2015年他曾带队大概半年的时间,再到2018年回归,卡帅给我的影响很大,作为后卫他教会了我很多防守的技巧,我学到了很多精髓,从来没有觉得后卫在防守中有那么多细节,他教会了我专注,作为一名后卫该怎样去做,他对于球队和对于我们的改变也是很大的,从训练内容到比赛中所展现出来的,我认为他缺少的就是那么一点点运气,我们付出了很多,但得到的很少,往往生活就是如此。

恒大来来走走这么多外援,哪个外援跟你相处较多?说说其中的故事。

说心里话这么多外援,我们大家相处得都很好,有翻译的存在,我们也没有交流的障碍,互相相处得很融洽,我们互相学习,要学和谁走得最近,应该是金英权吧,他算是恒大队内效力时间比较长的外援了,因为是后卫搭档,我们会经常聊天,一起吃饭,我们的孩子也会经常在一起玩。

恒大集团内部是要学习领导讲话精神文件的,球员是否需要进行一些思想学习?

这个我们也会去学习,有两句话我记得很清楚,一个是老板对于球队的要求,要球队必须永远追求再进一球,不要满足于结果,不只停留于胜利,而是要追求比赛更刺激、更精彩,给观众呈现最好的场面;第二是永远要狼性十足血拼对手,永远不可



在海港报到前,跟队友郑智、徐新、李学鹏、李博文聚会。

以停留在原地。我想恒大在鼎盛时期无论集团还是球队,都有内部的精神核心来做支撑,所以恒大一直都会有动力前进。

你觉得恒大在真正意义上缩小了跟日韩俱乐部队的差距吗?为什么恒大的球员到了国家队表现跟联赛里有差距呢?

我想中国足球本身和日韩还是有很大差距的,并不是在俱乐部踢一两场比赛、拿个冠军,就缩小差距了,俱乐部有大牌外援的存在,而国家队去到洲际赛场,对方没变,而我们缺少了外援,也可以说我们更加依赖外援,根本原因还是我们实力的不足。也就是说,在恒大有外援的带动,我们的压力更小一些,能把个人能

力发挥得更充分一些;到了国家队,没有了外援,所有一切都要自己来承担后,很多方面自然受限了。想从根本上改变这个问题,我们就得将俱乐部成绩和国家队分开看,只有正视问题,正视差距,才能更好地解决问题。

国家队输越南

是我永远跨不过去的坎

《足球》:很多人都把恒大当成真正的国家队看,你有这种感觉吗?

张琳芃:有这种感觉。而我理解,之所以大家会这么想,是当时恒大在亚洲赛场所表现出来的统治力,是所有球迷对于中国国家队在亚洲表现的一种渴望。球迷们是希望我们能够表现得更好,看到精彩的比赛,但俱乐部本身和国家队还是有差别的。外援就是最大的差别。

能说说对越南那场比赛吗?虽然大家都在骂吴曦,但是我知道你心里也很难受。

所有参加过那场比赛的球员,永远也不会忘记,那场比赛之后我们会经常聊起,于我而言,可能是我永远也过不去的一个坎,对于我个人来讲,它的影响远远超过我进的那个乌龙球。和越南的比赛正好是大年初一,我们每个人都想为大家送上一份过年的大礼,压力是存在的,但是我们准备不足,从日本到越南,两天的时间去准备,中间又赶上蒋光太状态不好出战成疑,我们大家受到了一定的影响,但是想想越南,一个我们从来没有输过的对手,心里多少有些轻视,再加上我们准备不足,整场比赛我们发挥得特别差,整场比赛都像在梦游。

对于吴曦的事情,我们是从小一起踢球长大的,从国青到国家队。球场上他一直都是一个兢兢业业的球员,球场上我们是很有责任感的人,但是这些谩骂我们也早就习惯了,只有爱才会生恨,球场上当我们做不好,首

先教练会批评我们,指出我们的不足,球迷的指责也是正常的。

12强赛算不算你国家队生涯最低谷?

我想这一届12强赛我们确实发挥得不好,至于说是否到谷底我不这么认为,首先我们要承认实力上的差距是很大的,亚洲的这些球队他们进步很快,而我们似乎一直在原地踏步,原因有很多方面,但从球场上来说,我们从欲望、节奏、处理球合理性上都做得不好,足球是一项讲究细节的运动,一环没做好就会导致失球和失利,所以我们的准备是不充分的,好多的点没做好,才会导致这样的结果。

整个漫长的集训和隔离生涯中,你想

的最多的是什么?

想得最多的就是疫情什么时候才能过去,回到正常的生活,每天想孩子,两年的时间封闭了一年多,失去的是孩子成长中很重要的一年多,没有见证他们的一点一滴,是最大的遗憾,尤其是老二,从2019年出生,之后的两年他学会走路,学会说话,我都不在身边,这些过去就过去了,没有重新再来过的机会。

从俱乐部那样一个巅峰,到现在国家队千夫所指,这种落差你能适应吗?

也许这些我早就适应了,我能赢得荣誉,也能承受失败,就像人生不可能是完美的,你总要去追求做到更好,足球也一样,这才使得我更有动力。

如果再遇到,我们还会输给越南吗?

我觉得我们之间的差距在缩小,但我也觉得越南赢下我们会成为常态。我们之间本身没有巨大的落差,以往我们领先的优势在不断缩小,但是不意味着他们已经从绝对实力上反超我们了。下次相遇我们会更加谨慎面对,而且赢回来的欲望会更加强烈。

你曾经很想出国留洋,其实那时候恒大能赚那么多钱,你都舍得放下想出国,就冲这点我都很佩服你,你跟武磊会交流吗?有没有谈过他在国外的生活和感受?

因为我前面说过,徐指导教育我们,永远把梦想放在第一位,我要完成自我价值的体现,要完成对自我的提升,就必然要放下金钱的束缚,因为能够实现梦想的时间是有限的,这不是钱能够换来的,但是很可惜,我没有走出去。

和武磊我们会经常联系,也会聊起他在那边踢球的经历,说心里话,很羡慕他,他此生的经历我是没机会实现了,这是一个我不接受也得接受的现实。

你会让两个孩子踢球吗?为什么?

首先我会尊重孩子的决定,如果他们喜欢,我当然会同意他们踢球,我们家老大现在就踢球,我问过他长大的目标是什么?你最喜欢什么?他告诉我是踢足球,但是老二我现在不知道,我觉得足球就像是人生的写照,为之努力付出,学会、得到、失去,经历成功和失败,不断去完善自己,到头来你细细去品味,一切都是很美好的。

看国家队比赛和自己上去踢,这中间有没有落差?比如说以前有没有一些场面或者队员表现是你不能理解的,但是自己上去踢了,发现跟看的是两回事?

这点我深有感触,最近一两年我在学习教练员证,当你在不同的立场不同的角度去看待问题,答案也是不一样的,只有真正去体会了,才会理解问题是多面的,所以我也感受到了教练的不易,同样的问题放在球场上也一样,只有去踢比赛然后再看比赛,你会感觉到不同,会进步更快。

其实之前我跟陈涛(现任深足助教)聊天,他说我们外界真的冤枉国家队了,其实我们落后不是在成年国家队,而是从青年队就开始了。你当时在青年队的时候,有感觉跟日韩的差距吗?

那时的感觉还不是特别明显,但差距还是有的,可当时并没有让我意识到,这种差距会被拉到现在这么大。我们想要改变,确实需要着手在孩子的培养上,我们需要好的教练和正确的道路。

永不忘初心

利的渴望都是一样的。

先说说李章洙李导,他是我离开东亚来到顶级联赛的第一任教练,他是一个对训练比赛和生活都很严格的教练,甚至可以说很严苛,他要求没有结婚的队员留在队里生活,不能够走训,在球场上也如此,对于不必要的失误,或者防守没有到位,他会很严厉地批评你,在我眼中他更像我的父亲,我刚来到球队,他让我懂得一切得来不是那么容易的,踢了一两轮联赛他就让我从主力位置上下来了,直到第二个赛季他才让我重新回到主力位置,那时候我刚到球队,心气很高,踢球也很飘,经常失误,从中甲直接到中超,我认为自己可以一下子就适应过来,但是我错了,出场的几场比赛中经常会出现重大失误,李导会很严厉地批评我,但始终他都一直关注着我,给我机会给我信心,经过这一年的磨练,我才慢慢变得成熟起来,才会有后来的我,所以我很感谢李导,现在他又回到中超,希望他一切顺利。

接下里皮来到球队,世界杯冠军教练,他是一个很有激情的教练,对胜利的渴望异乎寻常,他要求我们每球必争,每场比赛必须拿下,同时也给予我们足够的信心,他说我们不只是在亚洲赛场,哪怕是欧洲赛场上,都是和对手有得一踢的,我们一起拿到了很多的冠军,但当我们做得不好的时候他也会大发雷霆,记得有一次训练我们有些松懈,没有认真对待,他生气了,直接就离开了球场,他是想让我们知道,作为一支冠军球队不能有一点放松,时刻都要去做到最好。

后来的斯科拉里也带领着我们拿到了很多的冠军,他是一位经常会用言语来

记者刘翔宇报道 李明发现,自己今年突然多了白发。他依然保持着健身的习惯,但看起来身型还是有些发福。“毕竟也是五十多岁的人了”,他笑着说,不变的是,说话时眼里依旧有年轻时的英气。

球员时代,李明参加过四次亚洲杯、四次世界杯预选赛,和中国足球有关的所有冠军他全部都拿过;退役后,李明执起教鞭,在国字号层面,曾担任国家队助理教练、U19 国家队主教练;在俱乐部,管理岗位、教练层面,他都有丰富经验,是现任北京国安俱乐部总经理,曾任大连实德、阿尔滨俱乐部总经理,大连阿尔滨从中乙一路杀进中超的过程中,他功不可没,2013 赛季,李明曾经是球队的“救火教练”。

回想起执教 97 国青的经历,李明坦然承认失败,说自己当时缺乏国字号主帅的经验,“有点过于追求完美了”。

善于学习和复盘,无论在踢球时还是退役后,这是李明的一个特点,尤其在荷兰的那段时间,李明如同一块海绵,不断地吸收周围一切有价值的信息,最终,他将每一段经历转化为收获,并在实践中应用。

一直在中国足球的一线,是球员、是教练、是俱乐部总经理,李明一直与中国足球密不可分。记者与李明有过几次深入的交谈,由他来解读中国足球的现状以及未来的方向,再合适不过了。

“可以推动地区联赛,培养足球根基”

《足球》:在您看来,中国足球的主要问题在哪方面?

李明:就专业层面而言,我们急需解决的,是如何改变我们的训练跟比赛质量。高质量的训练和高水平的比赛是发展的重中之重,要想达到高质量的训练和高水平比赛,我们要有一套行之有效的体系,让大家在一个共同的理念下去发展。逻辑上是当你有了这个高质量训练之后,势必就会出现高水平的比赛。训练水平提高了,比赛水平自然会提高。当然,我们国家地域广袤,有南北差异、气候差异、饮食差异,每个地区都有自己的一些特点,但还是要有一个基本的比赛风格,也就是适合我们中国足球的比赛风格,通过比赛风格来确定我们采用什么样的训练体系。

形成基本的风格,应该怎么做呢?

在明确目标后,可以因地制宜,比如全国分成几个大区。南北气候差异比较大,南北球员的身材、成长发育时期不太一样,甚至训练条件也不一样,有的夏天很长,有的很短。我们可以基于区域来发展,但要有统一的风格。全世界的足球发展都是这样的,现代足球是整体足球,现代足球提高自己的技战术能力,一定是在青少年足球发展过程当中,在自己的位置上提高自己的比赛能力,要一层层的培养。通过整体的帮助,在个人位置上提高,你才能成长为一个优秀球员。我们应该是一种比赛风格,在统一风格的前提下,技战术细节上的差异化是允许的。

如何解决比赛数量和质量的问題?

现在很多人提出青训,就算我们现有有体系了,有多少人愿意从事这个职业或者到职业体系中发展?可能有 99% 的人是不可能或者不愿意的。要发展的前提条件

是去扩大基数,基数越大,哪怕比例再低,也会发展起来。欧洲有几千家足球俱乐部,中国几级联赛加起来可能才五十几家俱乐部。我们的人口很多,要扩大足球人口,首先要扩大足球俱乐部的规模。全国的俱乐部都参加高级别联赛也不现实,我个人认为应该丰富比赛的多样性,比如大力发展地区联赛,即以陆路交通为主,划定区域,地区联赛势必会带动地区足球的发展。

由社区联赛扩大到区域联赛,这些作为基础,然后是国家联赛,三个层面独立的联赛,这样会让更多的人看球,更多的青少年踢球,很重要的一点是给希望以足球为职业的人们提供了更多的出口。比赛多了,俱乐部就会多,从业人员就会更多,更多的人有机会可以得到一份收入,可以养活自己。

“中国足球需要统一”

也就是培养地域足球文化?

比如在职业联赛中,大连和长春相遇,这两个地方的球队比赛无法形成地域德比,最多就是一年两场联赛的正常比赛,但如果有地域联赛,东北大区内循环,竞争也许会很激烈,大家也喜欢看。我们总说足球文化,但要弄清楚一点,应该是先有比赛,才能有文化,而不是先有文化后有比赛。有比赛了,看的人多了,大家都爱参与其中,文化逐渐就形成了。

“商业化很重要,要给参与者更多就业机会”

《足球》:横向比较日本足球文化,我们总会提到《足球小将》的作用,一部动画带动了很多年轻人,但感觉文化的建立很难简单复制?

李明:日本这个国家较小,很容易把一些事情、事务都给集中处理了。我们国家地域辽阔,而且我们体制也不同,要因地制宜,更需要一个顶层设计。我们回头想这些问题,体系建设也好,训练比赛也好,体育商业化是很重要的推手。因为足球是一项群体运动,只有参与的人多了,才能发掘出更好的球员,这就需要给他出路,培养青少年,未来让他可以成为球员、足球教练、足球管理者、球探、足球产业各个环节的工作者,他们要有更多的就业机会。另外,像欧洲很多人,他们继承了家族产业,他们愿意每年拿出钱建设社区球队,愿意到现场看比赛,有这个意愿去参与这个运动。我们目前能吸收消化球员的平台和机会太少了。有些单项项目的运动员,也许各地方体育局会消化掉一些,但是足球每年都需要这么多人,而且每年竞争都很激烈,真正能进入或者说留在足球这个行业的凤毛麟角。

另外,足球俱乐部要有商业价值,且具备社会发展责任,这是两个方面。比如在北京,国安就有这样的责任。北京孩子都看国安,国安也希望通过好的成绩,让更多的北京孩子喜欢上足球,让北京踢球的孩子都想着有一天能够来国安踢球,这就是社会责任感。当然,现在俱乐

部培养一个球员的成本也挺高的。如果能够在各自区域内,就地解决了区域的教育问题,在区域内各家庭承担责任,那也会降低很多成本。

现在很多地方没有高水平俱乐部,那家长只能把孩子往别的地方送,这个成本就高了,而且这个成本要么由俱乐部承担,要不就是家长来承担。如果能够开展好区域联赛,各地区的水平都提高了,俱乐部多了,问题就解决了。所以足球是个系统工程,现在我们通常只看到了个别问题,比如把校园足球、业余足球、俱乐部这些,都割裂看了,但其实每一个问题都是交织的。

回归到体工队模式是否可行?

不现实,国家队一定是要依托联赛的发展,这是水到渠成的事。因为足球运动

地方足协再去搭建组织机构,资源都对接上。一些比较偏远的区域,无法参与到整个体系当中的,可以由中国足协直管。但组织框架的建立需要时间,不可能说所有的设计都在一夜之间完成。

评价标准似乎也是缺失的?

只有建立了体系,才能有评价标准。统一体系,统一标准,所有的国家都是这么来发展自己足球的,这不是秘密,只是我们目前还没有达成一致。严格意义上讲,中国足球技术总监这个职位应该非常重要,他决定了中国足球发展的所有方向,给他三到五年一个周期,在周期内进行考核,他需要完成对讲师的培训,另外要他来决策各区域总监的人事安排,中国足球的技术风格设定,体系化搭建,由他来完成,然后领导来做决策,其他行政部



不是个人投入巨大的成本就可以练得出来的,不是说我一个人每天举重举 100 次就可以出成绩的,你一年让足球运动员练 1 万小时,他也出不来。要尊重足球发展规律。足球是从小培养的,人有欲望才能从事好这项运动,体工队的模式没有这种欲望了,大家都只能跟着级别走,动力和欲望上会下降很多。

所以我觉得从专业角度来讲,我们应该扩大区域影响力,没有区域影响力,你就不能有规模,没有规模,就没有基数,没有了这个商业目的,就没有人有积极性和动力。

具体如何去管理呢?

可以设立区域联盟,比如全国分六个大区,各区域有负责人。各区域内依托各

门来辅助他,协调地方区域性的一些关系等。如果总监决定不了讲师,决定不了如何来培训教练员,那谁来执行他的理念?如果说区域总监不是中国足球技术总监来安排的,他不执行总监的安排,体系也无法贯彻下去。对国字号球队而言,总监来制定风格,由他来选择符合的教练,然后教练选拔球员。这是前置性工作,这个架构要非常清楚才行。

“球员的经历、到欧洲学习的过程,对我的帮助都很大”

《足球》:过往的经历对您在今日的工作中有什么帮助?

李明:经历是一方面,感受也特别重



《足球》VS 李明

另外,很重要的一个学习时期是我在欧洲的时候(2014—2015年李明一直在荷兰),那时是全方位的学习、不停学习让我在各个层面得到了一些认知。我每天都去看训练、比赛,和教练交流,得到专业知识;我也去看青训,看青少年的训练,参与青少年教练的讨论,获取青年发展的信息。这个阶段大概是一年半的时间,最多的时候我每周可以看三到五场比赛,求知欲望比较强。有的时候为了一场重要的比赛,我会提前去跟俱乐部协商,看看是否可以看一下训练,有些俱乐部也会同意,比如当时科曼(罗纳德·科曼)带着费耶诺德,比赛之后我会跟他进行沟通,虽然只有十五、二十分钟时间,但我会提出问题希望得到他的解答。比如有一次我问他,大部分时间球队都采用四后卫,为什么对阵格

员非常强,现在这一拨球员和你们的差距在哪里?

李明:不能这样比较,我们当时踢的足球,和现在的足球截然不同,我们那会儿更多是有氧,现在无氧的场景更多,而且节奏更快。换句话说,我们那时候的踢法拿到现在也是不合适的,所以没法直接拿来比较。

大家都觉得中国足球面临着非常严重的情况,联赛的关注度越来越少,国字号成绩不好,如何从低谷期走出来?

作为足球人来讲,应该去接受这个现实,并且去承担这个责任。我们只能通过自身努力,去积极地做出应对。当然了,联赛受到了疫情的影响,疫情不光影响到我们,也影响了各行各业。另外,前几年足球层面确实投资过热,导致当疫情来临的时

全国大范围考察摸底球员,在您看来,青少年阶段,南北球员的差异有哪些?

李明:越小的时候,南方孩子的力量会相对更好一点,速度更快一点,北方的球员往往是在后期发展越好。你可以发现,国青、国少其实大部分是南方的孩子,可能在偶尔某一个年龄段上,北方孩子出来了一些,但大多数时候,还是南方孩子更多。南北方孩子身体的差异,有饮食差异和气候差异,比如说冬天的时候,广东地区可以在晚上继续组织体育活动,但北方天寒地冻的,孩子只能回家睡觉了。

选材重要,还是培训方式重要?

天才球员在小的时候优势明显,可能越大的时候越变得没有那么出挑,很多球员可以通过努力去弥补天赋不足,现代足球更需要整体性的发展,当然天赋是不可或缺。

一直有一种观点,就是在中国很多的天才球员被埋没了,为什么会这样?

因为没有体系化,一个教练一个想法。球员在U13的时候,这个教练喜欢灵活快速的,等他到了稍大一点年龄段的时候,换了个教练喜欢身体强壮的,喜欢直线型比赛方式的,一些刚成长起来的球员就被扼杀了。没有标准的话,挑了这批扔了那批,很多球员因此被埋没。

同时,现阶段评判球员通常是主观的,我们没有体系化,也没有数据支撑,所以没有评判标准。你不知道这个球员到底哪里好哪里坏,大部分现阶段球员都是面临这样的情况。

回顾一下您执教国青的过程,97国青在预选赛打出了非常亮眼的成绩,以小组第一的身份出线,但在亚青赛决赛阶段成绩并不理想,您复盘后觉得问题出在哪?

国青组队的时候,选材面较少,这个年龄段只有一千来人,我们团队当时看了很多的比赛,包括去考察一些海外球员,结合自身情况和当时足球发展趋势,制定了抢断加快攻的风格,也就是强压迫。预选赛我们打得非常好,那时候还是比较清晰的理念,但我当时确实存在执教国字号球队经验不足的问题,我把这个比赛想得更加复杂,决赛阶段想追求完美的过程,同时还能取得比较好结果,培养出更多的球员,所以无论是选择热身比赛对手上,还是在培养球员的策略上,我都更注重球员的个人提高,在战术素养下了很多功夫。但是回过头来现在复盘,“追求完美”是说得更好听点,其实是我在应对国际赛事赛会制的比赛上经验不足,严格来讲,在这个年龄成绩应该是最重要的,只有成绩打出来了,这拨球员才能起来,但我当时想的更多的是整体提升球员质量、培养更多的人,在这个基础上追求完美的成绩,我没有尽快地确定主力阵容,总想在位置上,在某种环节上,寻找更好的,这个位置刚寻找到人,在下一个位置上再寻找更好的,但毕竟这和俱乐部不一样,俱乐部可以按照需求去引进相应的球员,但国字号不同,人就这些。后来我和团队总结,我说这个责任主要在我,我太追求完美了,没有尽快确定主力阵容以及如果在这些人来不了的情况下,我的备选方案也太追求完美了。其实我们的比赛过程还不错,但是成绩没达到预期。我觉得挺可惜的。

的体系和评判标准”

要,我在实践当中,确实看到体系化的重要性,而且从专业层面上看到我们中国足球发展所暴露出的一些问题。我们为什么总找不出好的球员呢?为什么我们很早就发现中国球员断层极其严重,但迟迟没有办法去解决它。后来我也在反思,我在国安开始实施体系化管理,得到了很多的思路,当然我们不可能一天就出了成绩,但我们看到的效果还是比较明显的,而且在内部也达成了共识。

俱乐部能够直观地看到断层的现象,但俱乐部也在其中,往往很难跳脱出来,一个教练,他也许能带出一个好队伍来,但是他形成不了连续,另外,我们很少能在基层发掘教练到一队来,因为没有体系。热内西奥就是受益于里昂的体系,在体系里拔上来的,后来成为了优秀的教练,包括施密特也是从体系中培养出的教练。

我们其实也有这个意向,在内部去培养教练,希望本土教练在未来能够涌现出来,因为你只有使用了自己体系内的教练,他才知道下面我有什么好球员,这些球员适合什么阵型,哪些梯队的球员可以更早提拔上来为这个阵型打法所用。有了体系之后,教练的理念会非常清楚。足球不仅仅是某一个小环境所决定的,如果这种方式被大范围推广,那将会变得更加有活力。

我们的梯队教练可以进入到一队,甚至成为主教练,我们的退役球员可以进入教练体系,因为都是一个体系出来的,最直接的例子就是哈维,西班牙这么多的教练员,都是这么出来的,这就是所谓的DNA。

您是从球员到教练,再到俱乐部管理者,在这个过程中,哪个阶段是最关键的?

球员时期的经历很重要,我在国字号时间很长,接触了很多优秀的教练,同时我也赢得很多冠军,参加了很多洲际比赛,中国的比赛所有冠军我都拿过了,所以从心理上、信心上、抗压能力上,对我都是很重要的帮助,而且我愿意接受新的东西,愿意去学习,可能我对足球敏感性比较强,而且我只专注在足球方面。我喜欢去观察一些新的趋势,并且在我的工作当中去实施,实施的过程本身也是学习。

罗宁根的那场比赛用了三后卫,他说因为对手有两个非常快的边锋,我们需要把阵型往前提,他说更关键是我有这样的球员,他的回答让我解惑了。先有球员,再有战术,比如前一阵我看瓜迪奥拉的采访,他说自己把欧冠想得复杂了,所以使用一些非常奇怪的战术,结果反而不好。

我也会到一些基层的业余俱乐部、青训俱乐部,去跟他们聊天,了解他们是如何生存的。其实他们很多员工都是志愿者或者家长,政府可能会针对每个参与的孩子给一些补贴。同时,我也了解了一些商务模式,比如我到荷兰联盟去了解他们如何运作,去荷兰足协沟通,他们当时正面临着荷兰足协的改革,尤其是在足球技术方面的改革,当时他们没有进世界杯,开始进行反思,滕卡特当时在荷兰足协,海牙俱乐部是足协设置的六个合作试点之一,我看他们如何来改变自己,哪些是宝贵的经验。比如他们在洲际赛场的表现不好,因为他们很多是人工草,那现在很多球场都恢复到了天然草,很多细节问题。

这种经历有很大的帮助,但并不是每一个中国的教练或职业足球经理都会有这样的条件?

我认为我们可以组织去深入学习,一定要花一些时间真正沉下去。现在中国足球缺的是人才,缺的是具有共同理念和视野的复合型人才。如果有条件的话,其实可以选拔出一些人才,按照三年计划或者五年计划,从25岁到45岁之间选拔一些优秀的、有潜质的教练员、工作人员或者商务人员去进行交流。至少在一个阶段深入到各层面去了解,每个人都要了解不同岗位的人和不同岗位的理念,这样回到国内很容易形成共识,如果说大家没有共识的话,那很难达成一致。其实我们国内也是一样,不要只坐在办公室里去开一些研讨会,看PPT,一定要深入到各个环节的具体场景中。

“足球没有秘密,标准答案就在那里”

《足球》:很多人都觉得你们那一代球

时候,问题一下子就被放大了。我觉得事情都是两面的,经历了这个阶段可以让俱乐部在未来的发展中有很好的借鉴,我们也希望俱乐部能够真正地进入到良性的循环当中。我们在发展过程当中,尤其青训层面,出现了断层,没有出现天才球员,并且没有根据情况进行调整,我们更多在追求职业联赛一线队的的成绩,忽略了青少年在足球规律上的发展。很多原因综合作用,导致国家队的成绩不好,其实多米诺骨牌早就被推倒了,国家队是最后一环。我们知道,国家其实下了很大力度,无论从重视程度、归化球员,以及对国家队管理保障层面都做了很多,但是解决不了根本问题了。

国家队的成绩呢,您觉得短时间内是不是已经很难有大的改变了?

我觉得我们首先要冷静的、客观地认识到,现在我们国家队没有绝对的竞争力了,这是我们要面对的现实,甚至会在一段时间内都是这样。

会出现更差的表现吗?

那倒不至于,但是如果突破,我觉得短时间内很困难。我们可以从现在就采取一些有效的办法,比如通过系统,而不是单一的体系去发展国字号,国字号先拎出一个体系才能够向下延伸下去。我们现在在国内有不少好的国外专家,我们可以听听他们的意见。我们也可以听听一线从业者,一线教练、球员的意见。我们前几年有那么多好的外教、国际知名的教练,但我们没有组织每年的研讨会,或者公开课,很少很少。他们可以讲讲他们的理念,讲讲他们在中国执教遇到什么困难。大家抱着一个开放的态度。我在欧洲的时候,他们也有所谓的万人大会,教练员大会,那是非常好的交流机会。现在依然有很优秀的外教和外籍青训总监在中国,完全可以召集起来,给出一些好的建议。其实足球没有秘密,标准答案就在那里。

“南北球员差异很大,执教国青时太追求完美”

《足球》:您曾担任过97国青主教练,

记者鲁蜜报道 用4年的时间从业余球队走到顶级联赛，武汉三镇的崛起，恰好是在金元足球退潮的中期。探寻他们的发展之路，不难发现，这家年轻的足球俱乐部早在进入职业之前，就已经有了多年青训实践，实现了武汉足球的“引进来”和“走出去”，进入到职业足球序列后，他们努力营造健康的俱乐部运营环境，坚持理性和认真对待俱乐部运营以及青训建设，这也让三镇成了更多孩子成就足球梦的载体。

用最短的时间，走到了中超赛场，在如今的足球大环境中逆流而上，也因为有着纯民营企业投资的背景，三镇俱乐部投资人对足球的热爱，以及在投资足球过程中的社会责任感，才弥足珍贵。他们一直都想要为武汉足球做些事。正如总经理方思龙所说：“在当下中国足球大环境下，投资足球就是一件带有公益性质的事情，更别说青训了，这是一项需要耗费大量时间，长期投入的项目，作为投资人，不但要承担资金压力，还有外界的舆论压力，这就需要足够的热爱和责任感。”

三镇即将迎来自己的第一个中超赛季，不管处于什么样的平台，他们遵循足球发展规律，坚持青训为本、企业化运营和职业化运作的管理理念。始终坚持青训、职业同时抓牢，在今年大力引入强援的情况下，他们力求规范管理与理性运营并举，让这家年轻的俱乐部在历史长河中实现持续健康发展，踏踏实实走好每一步。

从青训起步到职业俱乐部

《足球》：今年是武汉三镇俱乐部的中超元年，请先介绍一下俱乐部从成立到目前的基本情况。

方思龙：武汉三镇足球俱乐部的前身是2013年成立的尚文青训项目，由武汉本汇集团出资，与武汉市足协合作组建。我们是一家以青训为根基，依托青训起家的足球俱乐部。俱乐部创立的初衷是为了促进武汉足球发展，同时为武汉足球留下人才，增加青年球员储备。通过近10年深耕，目前拥有11个年龄段的青训精英梯队，总人数400余人。随着青训项目的不断发展，梯队孩子不断成长，为了给他们提供一个更好的自我展现平台，2018年，我们组建了职业足球俱乐部。无论是青训还是职业队，我们始终秉承着集团一步一个脚印，稳扎稳打，科学、可持续发展的理念，踏实走好每一步，建立自下而上且健康的俱乐部。

是什么原因让投资人如此坚持投资足球，尤其是在青训上，是否有压力？

本汇集团是一家本土企业，作为民营企业，要承担起应有的社会责任。我们的投资人也是非常喜欢足球的，一直希望能为武汉足球做一些事情。在我们进入青训之前，武汉青训那几年一直处于一个低谷，许多苗子都因为各种各样的原因流失到了其他地方。我们最开始做这个事情，只是单纯的想给武汉的孩子一个更好的平台和机会，把武汉孩子留在武汉，为武汉足球发展尽一份力。

成立职业足球俱乐部，也是为了给青训球员提供更高的平台。对于我们来说，



理性投入

《足球》VS 方思龙 (武汉三镇总经理)

坚持健康稳定发展

青训建设是俱乐部不可或缺的一部分，尤其是对我们这样一家先有青训再有职业足球的俱乐部来说更是如此。

大家都知道，在当下中国足球大环境下，投资足球就是一件带有公益性质的事情，更别说青训了，这是一项需要耗费大量时间，长期投入的项目，作为投资人，不但要承担资金压力，还有外界的舆论压力，这就需要足够的热爱和责任感。

常态。

如果到了更高级别的联赛，对于青年球员们的锻炼价值更高，能够让球员们进步的空间更大，所以，我们每年都在认真备战联赛，希望俱乐部可以来到更高的舞台上。从目前的发展来看，我们做到了从青训升级到职业足球，再由职业足球为青训提供平台的初期阶段的目标。当然，不是所有青训队员都能踏上职业舞台，我们

这个速度还是超出了我们的想象。这离不开投资人的支持，以及俱乐部一步一个脚印的认真经营。虽然提前完成目标，但我们绝对不能沾沾自喜，未来在中超赛场，我们将面对的是完全不同的挑战。尽管受到疫情和中国足球大环境的影响，但我们始终会坚持初心和责任感，一方面继续为青训球员创造搭建更好的平台；另一方面，坚持理性投资，在保持竞争力的同时，力争实现俱乐部可持续性的健康发展。

今年是武汉三镇俱乐部进入中超的第一年，您觉得会面临怎样的挑战？

中国足球整个市场现在相对以前来说，是慢慢冷却下来了，但给了我们这样的俱乐部一个征战中超的机会。对于武汉三镇来说，近些年连续在职业联赛中完成升级，每一年都是一个新的挑战。虽然现在来到了中国足球最高等级的舞台，但无论是在竞技上还是俱乐部运营上，我们都是一个新人，需要不断学习，不断完善。在中超这个平台，我相信对于任何一家俱乐部来说，所需成本都不会是一个小数目，但我们作为一家纯民营企业出资组建的俱乐部，还是会努力继续健康经营下去。

今年引进了不少有实力的球员，也修建了训练基地，球队新赛季在中超有怎样的目标？

作为一支升班马球队，武汉三镇的阵容还是显得底子薄了一些，需要引进一些中超经验丰富的球员。我们也根据教练组的计划进行了有针对性且遵守足协规定的引援。现在，我们全资修建的训练基地，已经投入使用，是为了让一线队、青训队员有更好的训练、生活环境，青训队员也可以从一线队队员身上感受到榜样的力量。同时，基地的建成，也是表明了我们要认真搞足球的决心。

第一个中超赛季的目标，肯定是先立足中超，同时保证俱乐部可以健康稳定发展。俱乐部仍然会遵循足球发展规律，坚持对青训加强建设，合理科学地去管理运营俱乐部。不急躁更不好高骛远，凡事稳扎稳打，一步一个脚印。要优先去做我们力所能及，能力范围以内的事情。



进入中超，平台关注度会相应提升，我们依旧会继续完善对青训的建设和投入，用实际行动感染更多人，吸引更多人关注足球，起到推动中国足球发展的作用。当然，我们也希望，通过我们的努力，能够让更多社会力量加入到青训建设中。

经过多年深耕，现在武汉三镇的青训体系是怎样的？

近10年来，我们的青训体系既有校园足球这种大众模式，也坚持精英选拔培养的职业化模式。

引进来，走出去也是三镇坚持的培养模式。从2015年开始，由我们出资，并与武汉市体育局、武汉市足协联手打造了“海外培星计划”，共同推动武汉青少年足球发展，在疫情前，最多时曾有107名小球员在西班牙留学。我们引进了外教，这也是为了学习国外先进的青训经验。无论哪个足球强国，他们在足球上的成功，一定都是有着自己的独到优势的。我们也会不断借鉴、学习和调整，从中汲取对我们有价值的理念。

我们要将这些先进理念本土化，融会贯通进中国青少年培养之中。在三镇青训梯队中，外教与中方教练员合作已经成为

希望他们能因为三镇喜欢上足球，成为足球爱好者，这对我们来说是非常有意义、非常重要的事情。

稳扎稳打，循规律稳发展

《足球》：作为一家短时间内就实现联赛跳级的俱乐部，三镇的运营管理是怎样的，在您看来，吸引众多球员加盟的核心是什么？

方思龙：我们始终按照俱乐部的长远规划，始终遵循足球发展规律，坚持青训为根本、企业化运营和职业化运作的管理理念。之所以能吸引球员加盟，是因为俱乐部是稳定的、健康的。自创立开始到现在，从未发生过欠薪，按期发薪水和坚持青训一样，都是经营俱乐部该做的事情。现阶段，我们已经拥有了一套比较完善的青训体系，以及一支技战术风格有特点，阵容具备一定厚度和实力的一线队。未来，俱乐部也会延续这一长远规划，同时向其他中超俱乐部不断学习，进一步规范球队的管理。

短时间从中冠到中超，是预期之中，还是意料之外？在这个过程中，俱乐部秉持的初心是什么？

记者鲁蜜报道 三镇冲超成功后,以佩德罗为首的教练组就已经为三镇的中超元年做准备。球队初次亮相中超,面对的是“三升三降”的赛制以及更密集的赛会制比赛,既考验一支球队纸面实力的强度,也考验替补阵容的厚度。三镇在这个备战期,提升了整体实力的同时,也对特定位置进行了补强,合理的引援加上充分的备战,都显示这支升班马俱乐部打造自身竞争力的态度。作为主教练,佩德罗要让球队在中超站稳脚跟的同时,打造出这支球队属于自己独特的风格,他想让这

上,会适当增加一些趣味性的项目,来调节训练的氛围。

今年中超,可能是您第一次面临考验,其实,队内有很多中超经验很丰富的球员,关于赛事强度以及对手的了解,您做了哪些工作?

我们是一支中超新军,之前也看了很多中超比赛的录像,包括对其他球队做了分析。中超肯定是一个非常激烈的联赛,每个球队实力都不俗,包括之前我们交过手的、有所了解的三支一起从中甲升上来的球队。所以,面对第一个中超赛季,我们不能有丝毫的掉以轻心,肯定会全力以赴。考虑到中超比赛的强度比较大,所以,在各种技战术落实之前,我们首先要让球队成为一个强硬的、有持续战斗力、凝聚力和竞争力的队伍。在提升整体的同时,特定位置也进行了补强,并加强球队的板凳厚度和深度。

这个转会期来了很多新面孔,内外援、新老队员之间的磨合做得如何?

联赛比较漫长,每场比赛能首发的只有11人,目前,我们有一个在中超级别具有一定竞争力的阵容,但联赛有很多未知因素,所以,球队的每一个人都要随时准备上场。队内的良性竞争,对于每个球队的发展都是有益的。

因为是俱乐部和球队的中超元年,也是您执教中超的第一个赛季,您自己有什么目标吗?关于您自己,还有球队的?

我们是一支中超新军,目标肯定首先是立足中超,然后就是一场比赛一场比赛去拼。我们始终保持谦逊的态度,抱着学习的心态,也会不断加强球队竞争力,始终是以挑战者的姿态面对每一个对手,对手可能会比我们强,可我们不会,也不可能害怕对手。今年参加中超联赛,相信中超有些球队比我们更有经验,但这些强队如果从我们身上拿分,肯定不会那么轻松容易。这就是我希望带给三镇队、带给俱乐部的。

个人来说,我的想法、我的足球理念

出任教练一职前,您其实是三镇俱乐部的技术总监,最初来到这里时,是一个什么样的机缘,具体参与了什么事务?

进入一线队前,我在俱乐部具体负责青训,主要是针对青少年队伍,日常工作包括制定体系、标准,协助外教与中方教练的对接等等。从西班牙来到中国,也是因为武汉三镇“走出去、引进来”的一系列计划的实施,有了交流合作的机会。

对于这家年轻的俱乐部,您是一个什么印象?

可能还是在于足球文化这一块,足球对西班牙来说,是全民运动,也是整个国家最看重的一项体育竞技活动,所以氛围要比中国更好一点。我觉得武汉三镇这家俱乐部,在球队体系建设、足球文化普及等方面,投入了大量的人力物力,做了很多工作,付出了很多努力。尤其是在青训方面,多年的投入和重视,才有了现在的蓬勃活力。武汉这座城市,近几年来一直在为推广和发展足球运动做工作,取得了



立足中超 持续提升球队竞争力

《足球》VS 佩德罗(武汉三镇主教练)

支球队,成为一支集竞技性与长远性发展为一体的特色球队。

对新赛季做了充分准备

《足球》:球队冲超后,武汉三镇是整个中国联赛里收假备战新赛季最早的球队,新赛季的备战计划,您是什么时候做好的?为什么会提前这么早备战呢?

佩德罗:冲超成功后,其实我们就已经开始为新赛季备战做准备了。相对来说,上赛季的中甲联赛结束比较早,认真提前备战是希望队员在休息调整后,能够合理地保持运动和身体状态。

前三个阶段的训练,每阶段的目标是怎样的?

这个冬训准备期较长,春节前我们就在武汉集结,春节后在海口和佛山集训。前两个阶段主要是在状态恢复和体能储备上有所侧重。第三阶段则更注重训练细节,从训练强度、训练节奏和技战术方面对球员提出要求,应该说整个集训状态是不错的。期间外援和部分内援也陆续跟队,有充分的时间让他们融入球队,对同伴进行了解,适应球队的节奏,这对团队来说非常重要。

因为收假早,且中超开赛时间还未定,您是否担心队员在此期间会对训练产生心理疲劳,在这方面,您是如何做工作的?

长时间的备战,肯定很考验心理状态的保持,让人有些迷茫和着急,也会出现焦虑。所以,在这方面,教练组和俱乐部都做了相应的对策准备。例如针对性的训练计划,包括体能层面的保持等。我们时刻关注着球员的心理状态,在训练期间也会安排小假期去调整,在训练项目的设置

团队磨合肯定是当下球队最重要的任务。新球员还在适应期,包括更衣室里的适应。目前,新老相处是没有任何问题的,我也欣喜于这个融洽的状态,老队员都能带着新队员更好的融入。

4月,球队一起入住了新基地,这对于新老队员都是新的,一起面对新的环境,新的挑战,更有利于他们的加速融合。最近,大家一起打了几场热身赛,包括日常训练中的队内对抗,都是在不断地寻找默契度,也是球员加速磨合和融合的方式。

我们强调,在巩固上个赛季的打法和阵型的基础上,也会求新求变,对于每个球员都是一个新的开始。

想要打下竞技性强的烙印

《足球》:三名新外援的到来,为您的阵容体系带来了什么?

佩德罗:首先要感谢俱乐部,能在这么短的时间内,努力让所有外援悉数来到球队中,这对球队的备战有着极大的帮助,我们对这5名外援的期待值是非常高的。马尔康和埃德米尔森去年就在队里;华莱士是一个在欧洲联赛有足够经验的中后卫,空中争抢能力,一对一的防守能力都不错,能让我们的防线增加安全感,会给三镇的后防线带来不小提升;戴维森有着丰富的职业联赛经验,效力过葡萄牙、土耳其等联赛;斯坦丘是一名在世界足坛有知名度的罗马尼亚球员,他在两条线之间接球转身的能力是我们所需要的。所以,我对这5名外援整体期待是非常高的,希望他们能在联赛中有更好的表现。

针对现有的人员,您有怎样的安排部署?您认为球队目前竞争力如何?

其实就是想打造一支竞技性非常强的球队,不管是进攻还是防守,我们一定要给对手留下这样一个印象。而我今年的首要任务当然是要帮助俱乐部和球队在中超赛场上取得一个相对不错的成绩。然后与俱乐部一起,完善球队,打造体系,取得进步,谋划发展。

与俱乐部一起谋求长远

《足球》:去年您在联赛第二阶段接手球队,并最终率队冲超,当时在接到这个任务的时候,您是一种什么样的心态?又是怎样去适应的?

佩德罗:当然会有压力,但是也有挑战的激情。接手球队后,我把之前的每一场比赛录像反复看过,之后我对球队的各方面进行了一个总结,提出了球队可能在某些方面、某些环节上有提高或者进一步加强的地方。我个人认为,首先是要把防守做好,有了牢固的防守之后,再抓好攻防转换这个环节。只有把这两点做好了,我们才可以在这个级别的联赛中有一个好的成绩。

我尝试着把这样的理念灌输到球队中。当然,这不是一件容易的事情,因为联赛采用的是赛会制,每轮之间的间隔比较短,给我调整的时间也不是很多。所以,我只能尽最大可能进行一些专项训练。此外,我会进行一些个人或者小组的谈话,在跟他们的交流中,把教练组的想法逐渐灌输给球员,从而灌输到球队之中。足球比赛,球员才是场上真正的主角。通过这样的方式,教练组也看到了球员们很好地理解了这些战术理念,并且把它们付诸实践,在场上最终也取得了好的结果。

一定的效果,但依然需要时间,克服一些实际困难。

走上教练席,完成冲超任务,对您的执教生涯来讲,有着怎样的意义?

我非常感谢俱乐部对我的信任。我对这份职业充满了热情和激情。对我们来说,过去的整个赛季是非常艰苦的。我们从赛季开始就制定了目标,然后朝着这个目标一步一步地走过来,为之奋斗,最终完成。不管是对于我们俱乐部、球员、工作人员、球迷,还是对我本人,都是非常值得高兴的一件事情。特别是对我个人的荣誉而言,这次率队完成任务尤为开心,应该是我足球从业生涯里最浓墨重彩的一笔。

俱乐部在青训构建,以及一线队建设上,有很多积极的动作,在您看来,是不是现在俱乐部稳定发展,谋求长期发展的一个必要手段?

由于我们的一线队现在进入了中超层面,对青训而言,这是有积极作用的。因为一线队征战中超,会对包括本地甚至武汉以外的孩子都有更大的吸引力。这也是以青训开始的武汉三镇俱乐部,搭建职业化平台的初衷,希望为青少年足球人才提供可持续上升的渠道。

同样,俱乐部也在考虑年轻球员的出路问题,在想一些解决办法,帮助他们踢上球。现在,我们和俱乐部的想法就是,对于一些好苗子、有能力的年轻球员,现阶段可能还未具备打中超的能力,但已经具备了去中甲或中乙的能力,把他们先租借出去、去参加中甲、中乙联赛,让他们有锻炼与提高的机会,让他们有更多的上场时间。能够让年轻球员打上更多的比赛,这是谋求长远发展的一种必然需要。



《足球》VS 武汉三镇副总兼领队于晨

“以激情和活力 迎接新的挑战”

记者鲁蜜报道 三镇俱乐部在球队中超之后,进行了进一步的升级和配套完善,合理而理性的引援加上新基地的建设完成,俱乐部在软件和硬件配备上,都实现了提升。俱乐部的发展历史以及当下整体大环境,也带到了三镇队很多启示,踏踏实实发展青训,稳稳健健发展职业俱乐部才是三镇需要坚持的。至于在球队的中超元年,他们为自己定下了什么样的目标,俱乐部副总兼领队于晨接受了本报专访:首先是要向老牌俱乐部学习,全方位提升自己,在中超第一年里先站稳脚跟,去适应新的环境,提高球队整体实力,让自己逐步具备一定竞争力,然后再去争取一个好的名次。

坚持理性投入和持续发展

《足球》:于总您好,这个转会期三镇队迎来不少新球员,想请问您今年的引援基本方针是什么?

于晨:今年的引援工作,主要是配合主教练对球队新赛季整体架构,和技战术的要求来开展的。主要是希望能够帮助主教练及教练组,有效地提升球队的整体实力,在即将到来的联赛中更具竞争力。

您会如何解读球队目前在内外援引进上的投入分配和原则呢?

一直以来,俱乐部始终遵循协会规则,引援工作也是在财务准入框架内进行的。其实,我们的投资主体是一家民营企业,俱乐部的前身是尚文青训。我们从2013年便开始投身青训,近10年时间,我们一直在为本地职业足球、青少年足球运动发展坚守着自己的一份情怀和责任。到2020年,我们青训每年的总投入都超过一线队,俱乐部也会继续加强和投入俱乐部青训的建设,并提升梯队的竞争力。

一线队的投入和运作我们也会继续遵照协会的各项规章制度,合理、有效、科学,可持续,并有长期规划地进行开展。一线队所取得的成绩,也是为了帮助俱乐部青训去创造更好的平台和资源。

您认为武汉三镇为何会吸引这么多球员加盟?

站在球员的角度,自然希望为一支稳定、健康、向上的俱乐部去效力。确实俱乐

部从征战职业联赛到现在从未发生过欠薪,现在不会将来也不会。会始终努力朝着成为一家稳定、可持续、高标准的职业足球俱乐部方向去发展。

俱乐部是做青训起家,并且俱乐部现有青训架构也趋于完善,在人员的内循环上,有一些什么样的构想吗?

从尚文青训到武汉三镇俱乐部,俱乐部这些年的努力,就是为了给后备力量提供更好的平台去发展,得到更优良的资源去为之服务。俱乐部的青训梯队中确实有很多非常具有天赋和竞争力的年轻球员,但他们都还要不断地努力去完善自己,提高自己,在职业足球场上找到属于自己的位置。我们的培养计划始终明确,也希望看到这些优秀的年轻球员们,能够在不久的将来出现在中超,甚至更大的舞台上展示自己。当然了,我们也聘请了高水平的外教配备到每一级梯队里面,提升了青训的教学、训练、管理水平。

三镇是中超新军,而且是这些年发展壮大很迅速的一支球队,想要在稳定的基础上谋求长远发展,参考当下中国足球市场的大环境,有没有给到您一些启示或者经验呢?

首先还是要立足自身,不断去完善各方面的建设。同时也需要结合体育产业市场大环境,更好地融合,希望有越来越多的人关注足球,投身足球事业,我们也希望社会各界共同来推进中国足球的发展。

其次,我们也会用良好的表现,来回馈陪伴支持我们的球迷朋友,孕育出属于俱乐部特色的文化,分享足球运动带来的快乐。

第三,很重要的一点是,更多优秀年轻球员的成长和涌现,能够使球队甚至联赛都充满活力,也是中国足球整体水平提高最重要的一环。俱乐部也会继续稳定地投入和发展好青训体系,提高自身造血功能,给年轻球员创造出更多的上升机会,培养更多优秀人才补充到职业联赛体系中。

积攒底蕴先要站稳脚跟

《足球》:三镇是一支很年轻的球队,很多老牌球队都有自己的品牌和印记,三

镇在这方面想要给自己打下什么样的烙印呢?最想让人记住的是什么?

于晨:作为职业足球俱乐部我们确实是一支年轻的球队,但是俱乐部从2013年就开始青训体系的搭建和发展,2015年开始每年都有一批青少年球员被送到西班牙进行培训,俱乐部也会继续坚持和重视青少年足球的培养和梯队的建设,为他们将来搭建最好的平台,创造更多的机会进入到职业联赛中。这种坚守也是俱乐部对本地域青少年足球运动发展的一份情怀和责任。相比年轻的一线队,我们在青训上的投入及形成的规模和体系,更趋于厚实和完善。

现在一线队有一些老将也有年轻球员,更有中生代球员,现在队伍的年龄结构您认为达到理想状态了吗?

平均年龄只是一个参考数据,重要的是球队整体结构是否合理,主教练的战术体系如何搭建,人员如何配备,能够满足他的要求,取得满意的结果就是合理的。

在一线队建设方面,我们也看到了球队刚刚搬进了新的基地,这个基地的建成有什么样的意义呢?在相关配套和保障方面,俱乐部还做了哪些工作?

有自己的基地,能够让球队更有归属感,俱乐部和球队之间的整体运作更加的有效率。俱乐部对于基地的建设,也为保障好一线队和各级梯队的驻训需求花了很大的心血,很多功能化的设计,让球队的训练得到了更好的配套和保障,也让球员跟工作人员的生活更加便利和舒适。

很多人在看到今年三镇队的备战状态以及引援工作之后,都认为三镇就是新赛季的中超黑马,您是如何定位新赛季的三镇队的?

武汉三镇始终秉承着务实发展的引援思路,俱乐部始终朝着健康、稳定可持续的长远目标去做规划,新赛季的引援工作也是按照主教练的备战计划和球队的技战术要求去选择的,球队在不断完善队伍体系建设,为立足中超,适应新平台比赛需求做好准备。

那么在新赛季这个三镇队的中超元年,一线队自身的目标是什么?

武汉三镇是一支年轻的球队,在中超

联赛中,有很多俱乐部都是在中国顶级职业联赛体系里发展了十几年甚至二十年的老牌俱乐部,他们有着很深厚的底蕴,我们作为一支中超新军,首先是要向他们学习,全方位提升自己,在中超第一年里先站稳脚跟,去适应新的环境,提高球队整体实力,让自己逐步具备一定竞争力,然后再去争取一个好的名次。

您希望,新老队员在球队的中超元年,能够呈现出一种什么样的状态?

能代表武汉三镇参加中超联赛的第一个赛季,是我们这支球队每一名球员感到荣幸和自豪的事情,每一个都在为处子秀做着准备,也期盼着能代表这座城市,展现出该有的青春、激情和活力。

另外,竞争是足球很重要的元素,也是魅力所在。特别是职业足球的竞争环境更为激烈,甚至残酷。作为职业球员要去正确的面对这种竞争,良性的竞争是能够帮助到球队和自己不断提高的。当然包括我和教练组也会去引导球员去积极,正确的去面对竞争,让球员能以最好的状态投入到每天的训练和比赛当中去。

新赛季您作为一线队管理者,对于主教练佩德罗有没有提出什么新的任务呢?

主教练上个赛季是中途接手球队的,很多技战术理念都缺少时间去完善,希望通过今年的集训备战,引援补强后对于球队战术体系,整体结构都能够得到提升,并通过联赛去检验和提高,踢出自己的风格,发挥出球队最大的能量,使球队在联赛中更具竞争力。

您想通过今年或者说更长远的一线队打造,为这座城市的球迷以及足球文化带来一些什么?

俱乐部从一线队成立之初,就是为了给自己培养的青少年球员提供更好的发展平台,而我们也有着长远的发展目标:就是向着参加国内顶级联赛,建设一流、稳定、健康的俱乐部的目标去稳步前进。今年俱乐部能够进入到中超联赛,是俱乐部领导者、球员和球队的每一名工作人员,还有社会各界关心支持我们的朋友共同努力,持续奋斗的结果。俱乐部也将继续为武汉足球运动发展贡献自己的一份责任和力量。

“中国足球这十年是不正常的”

记者王伟报道 5月10日,中超深圳队主教练李章洙做客“《足球》会客厅”,与本报记者连线畅谈新赛季的深足备战、昔日中国执教故事以及对中国足球的感悟。在连线专访过程中,李章洙妙语连珠、句句深刻,他的肺腑之言对整个中国足球也是一个启示。

“希望能为球队培养有用的年轻人”

《足球》:李导您好,中超新赛季有望在6月初开赛,深圳队的备战情况如何?

李章洙:随着联赛开始时间的推迟,我们准备的时间也会延长,如果开启的时间越往后,那么以后很可能会出现一周多赛的情况。场次越密集,球队的伤病就更容易增加。而且6月初的时候已经进入夏季了,球队进行一周赛和一周两赛肯定是不一样的,但我们对于每场比赛都会认真准备。现在深圳队的状态已经恢复到七、八成,之后两周就可以进入完全竞技状态了。

新赛季深足在人员结构发生了一些变化,在年轻人的培养和使用上,您的主要思路是什么?

主要为了球队的发展,有的教练希望在带队的时候取得好的成绩,但我还是希望培养一些年轻的队员,让他们未来能够帮到球队,甚至是帮到中国足球队。

不管是本赛季引进的吴星宇、付浩、逯文涛,还是从深足梯队调入一队的季家葆、胡家进、杜月微,他们都是非常年轻的队员,尤其是胡家进和杜月微只有17岁,你在他们身上看到了哪些亮点?

我很看好这两名U17队员,好好培养几年,我相信他们会在球队中发挥很大作用,但前提是他们自己要努力才行。

“能为球队牺牲的球员就是这支队的国脚”

《足球》:上赛季深足比赛你都看了吧,你感觉球队之前存在的主要问题是什么?给外界的感觉是,深足阵容很强,但没取得应有的成绩。

李章洙:我去年年底来到深圳,但很可惜没有在现场观看比赛,我通过直播看了比赛。首先我觉得深足在失分上有点多,这里面百分之三四十,与其说是对方打得好,不如说是自身失误导致的,因为我们球员的注意力没有集中,一些失误导致了丢球。这种情况一年要是出现一两次可以说是失误,如果多于三次,就不是失误了,就是实力问题。所以,我们首先要做的就是减少失误。

球队的外援,金特罗和卡尔德克已经离开球队,现在瓦卡索因为新冠的问题也暂时不能返回中国,这是否会影响到您的技战术安排?

当初我们是按照卡尔德克在的情况引进亚历山德里尼,但半个月前卡尔德克变卦了,目前我们在进攻端还是缺乏人手。但足球也不是一个人踢的,不会因为少了一两个队员球队就不能去争夺好成绩。



绩。有好球员当然是好,但没有也没办法,我们不会受到很大影响。我也不会因为这些找借口,现在中超也存在暂时没有外援的球队。

亚历山德里尼和林采民是球队新引进的外援,你期待他们在深圳队发挥怎样的作用?

考虑到球队的中卫环节有些薄弱,所以就引进了韩国中卫。卡尔德克如果提前说走的话,我后面就不会选亚历山德里尼,而是会选一个中锋。

新赛季您对深足的定位是什么?球队是否有能力谋求更好成绩?

竞技体育,肯定是以冠军为目标,虽然我们现在的实力还达不到,但我的目标不会变。相比去年,我们肯定是争取更好的成绩。

你有信心未来给深足培养出更多国脚吗?

郜林、姜至鹏已经是过去式了,我们需要现役国脚,也要培养出现役国脚。并不是说球员年纪大了就不能入选国家队,通过自己努力也是可以的。我不确定国脚和非国脚的队员差距有多大,在我的认知当中,能为球队牺牲的队员,就是这支球队的国脚。

如何看待中超的争冠形势?真就是海港和泰山之争?深足在里边会扮演什么角色?

有很多人认为,今年联赛的冠军就是在山东泰山和上海海港之间竞争,但我们会尽最大努力去阻挡他们,不会让他们轻易的拿到这个冠军。

“我不是固执,是在做我应该做的事”

《足球》:以往您在中超执教的时候,除了战术之外,对体能的要求非常高,目前深足球员的体能达到您的预期了吗?

李章洙:足球这项运动没有跑动是踢不好的,大家可以看一下英超,他们的跑动很多,世界足球的趋势就是跑动距离越来越长、速度越来越快,我们要跟上这种趋势,才可以给对方制造压力。按照数据统计,跑动更多,速度更快的球队拿到冠

军的概率更高。

一些技术的问题在球员十五六岁时就已经固化了,我们队里最小的是十七岁,现在还练技术性方面的东西可能对他们的帮助不是很大。所以在我的立场上,很多球员不想做的事情,我会强硬地去做。我做事就是这样子,所以我在背后被很多球员骂了,当然也有说我在体能方面很严。

您在中国执教多年,素以铁帅著称,对球队的技战术作风和意志品质您强调最多的是什么?

我们不跟欧洲的队伍比,只跟日韩球队比,我们缺乏的就是跑动,这方面球员要认同。

算上今年我在中国执教生活快十五年了,经常遇到这种情况,一旦训练量很大的话,球员会上报给领导,这种现象是错误的,为什么要给领导打小报告呢?主教练是技术人员,哪方面出现了问题,他才是改善问题的那个人。

但我有我的目标,不想在这方面跟球员妥协,真正的职业人是不能妥协的,因此很多人总是说我脾气犟,说我固执,其实这也不是固执,这是我应该做的事,所以也会和球员有一些摩擦。

现在这拨队员和您以前带甲A及中超的球员不是一个时代的,您在管理方式上有什么不同?

现在跟那时候变化很大,我本身也要有所改变才可以,球员玩的东西就已经不同了。1998年第一次去重庆队的时候,当时的球员对职业球员这个身份还不太了解,不知道职业是什么样的,收入突然提高不少后,就喜欢几个人聚在一起,喝酒聊天,或者成群结伴出去喝酒吃饭。现在不同了,只是偶尔有几个球员会一起吃个饭。

但现在最大的问题是不知道他们在自己房间里做什么,都是拿着手机,要么就是电脑。在我看来,这比之前的问题更大,以前到点就得睡觉,但现在有球员因为玩手机电脑不睡觉,我不可能每天监督他们睡没睡。

“之前十年不正常,现在的中国足球才正常”

《足球》:李导在中国执教15年,为中国足球做了很多,您对中国足球是非常有感情的,是真诚在帮助中国足球。

李章洙:我对中国肯定是有感情的,我在这里也获得了许多,对于中国足球自己是要尽一份力的。我41岁来到中国,今年已经六十多了,在中国待了不少时间,并且也经历了之前的黄金时代。我有时也很气愤,这二十几年中国足球是没有发展的。

深足前段时间也遇到了一些困难,当时你跟队员是怎样交流的,是怎样一起共克时艰的?

这不仅仅是我们球队的问题,是整个中国足球环境的问题,好多人都说中国足球的黄金时代已经过去了,但以我的见解,现在的这种情况才是正常的,之前那十年是不正常的。

目前的情况下,一步一个脚印地发展才是正常的做法,过去十年投资了那么多,我们获得了什么呢?有没有留下什么痕迹?

少了很多优秀的外援,有人感觉中超的整体品质会下降,您对新赛季中超有什么预期?

目前来说,很多离开的外援他们在中超的目的就是赚钱,他们已经达到目的离开了中超。我觉得现在这个时期是最好的,因为可以一步一步进行发展,还有就是培养一些年轻的队员,对于中国本土球员机会也是更多了。我也不赞成过多使用外援,这对中国足球的发展也不会起到很大帮助,那些大牌外援就是在这里赚完钱回去了。当然我也不是免费打工的,但人总要有感情的,这些也是我们生活的一部分,一个过程。

“在恒大如果‘慢慢来’,不会这么快下课”

《足球》:外界都认可你是恒大八冠王的奠基人,你介意谈往日的恒大和现在的广州队吗?

李章洙:可以,都可以聊。说实话,当年恒大在中甲时候和我签定了五年合同,按计划第一年准备,第二年冲超,第三年再准备一年,第四年打入亚冠,第五年拿中超冠军,本来是五年计划,当时签的是4+1的合同。所以我当时计划向恒大管理层提出了引进一些25、26岁以下的球员,只需要三名老队员,当时引进了郑智、孙祥等几位老队员。可能当时晚几年拿冠军的话,也不会导致我下课,可能两年冲超、两年打进亚冠、夺得中超冠军,我就能履行完合同。可能是冠军拿得太快了。

您在中国执教,经历过恒大进入足球圈的高薪时代,现在执教深足,也正经历中国足球的低谷时期,如果让您给中国足球一些建议,您会说什么?

希望能多给青少年和足球青训机构创造一些便利,让他们更好地训练,首先还是要抓好青训。

“沿着聂耳的足迹,每天前进一点点”的校训,已成为玉溪聂耳小学强大的动力;聂耳故乡长存的家国情怀,云南红塔点燃的绿茵激情,让这里的校园足球演奏出动人的乐章。

沿着聂耳的

特约记者左瑞玉溪报道 每周一清早,中国的每所学校都会奏唱国歌,而在曲作者聂耳故居所在的云南省玉溪市红塔区聂耳路,在全国唯一以他的名字命名的小学——聂耳小学,《义勇军进行曲》响起时,无疑有着更深厚的情愫、更特殊的内涵。在这里,奏唱国歌意味着他们一边缅怀家乡先辈,一边践行着“沿着聂耳的足迹,每天前进一点点”的校训。

除了教学质量在红塔区持续领先,聂耳小学引以为荣的音乐传统、一骑绝尘的校园足球,也在一步一步地引领着,一点一点地滋养着孩子们健康成长。

前进,前进,前进

——《义勇军进行曲》,田汉词,聂耳曲



令人震撼的升旗仪式上,国人最熟悉的乐曲,是由学生组成的百人管弦乐队演奏的。之后,他们继续高唱人民音乐家的其他经典:“我们今天是桃李芬芳,明天是社会的栋梁”(《毕业歌》)、“今天的新闻真正好,七个铜板就买两份报”(《卖报歌》)……

足球是继音乐艺术之后,聂耳小学精心打造的一块招牌。2015年引进维尼青训俱乐部稳步开展起来的足球项目,不仅让他们两年后入列全国校园足球特色校、玉溪市青少年足球基地,还为全校的体育工作提供了样板和导航。“聂耳杯”校园足球班级联赛今年已到了第五届,火热的气氛让篮球、乒乓球、射箭的班级联赛应运而生。

校长张小松是玉溪校园足球的先行者,也是区级校园联赛的倡导者,还是以教职工为主体的红彩云业余足球俱乐部的发起者之一。49岁的他只要时间允许,都会坚持每周踢一场球。大约2007年起,他就在校园足球上率先探索、持续发力,在其校长生涯的第四站——聂耳小学,足球同样因他再上一个台阶。

在市级、省级赛事因疫情暂停之前,聂耳小学女足是红塔区三连冠、玉溪市两连冠、云南省首届校园足球最佳阵容赛冠军得主,还在全国性赛事中三度跻身前八。此后,张小松力主红塔区二学区的校队继续交流作赛,除了对疫情防控形势进行研判,他认为“强身健体也是抗疫的手段之一”。随着梯队建设日趋完善,去年的“二学区内部联赛”,聂耳小学派出男女足10



■聂耳小学校长张小松(左)、副书记李德生(右)。



■上课期间每天下午安排的校队训练。

支队伍,6队晋级总决赛,最终在区级联赛三个年龄段斩获两个冠军、一个亚军。

除了健身功能,张小松也很重视足球对学生心理健康、全面发展的积极作用,但并没有因此冷落了其他体育项目的开展。“我认为小学校园里一定要有活力,学校里除了读书声,最能体现儿童活力和天性的声音,就是运动场上的呐喊声。”他说,“要让学校的活力更足,氛围更好,我们还要继续在体育上加大力度。”

在足球的引领下,除了篮球、乒乓球、射箭班级联赛相继启动,田径、击剑、羽毛球、激光射击等体育社团也在校园里落地生根。“要达到以体育人的目标,最好是让我们的学生有更多的选择,让他们喜欢什么就可以做什么。”不过,张小松主导的体育氛围并非只是玩乐,而是意在挖掘学生课堂之外的运动天赋、引导他们掌握一些受益终身的体育技能。为此,相应的专业师资力量必不可少。

聂耳小学在编的体育老师就有10人,很多单项又引进了外聘教练。拿足球来说,在职教师3人均为中国足协D级教练,外聘教练员有2人为D级、1人为省足协丙级、1人为亚足联C级。篮球方面,有CUBA的退役球员……分管体育的校党总支副书记李德生、体育组组长任浩负责管理协调这个庞大的教练军团。

就在《足球》采访期间,一名有省运会冠军背景的体能训练专家即将受聘到任,按校长要求,“体能总教练”的工作范围并不限于田径队,而是服务于包括足球在内的所有校队和社团。

比教练团队的协调难度更大的问题是场地。由于校本部(新兴校区)位于老城中心区,处于高楼古巷的包夹中,学校8536平方米的占地面积非常逼仄,校舍以外只容得下两块篮球场、1块五人制足球场、6张乒乓球台,却有2259名在校生。人均

占地面积、人均体育场地面积严重不足的情况下,校方不得见缝插针地布置场地,绞尽脑汁地轮换使用。

李德生说,为了保障体育活动的开展,他们“用尽了每一块空置的空间,每一寸能用的面积”。每次大课间开始时,参加过早操的班级留在教室,其他的就在篮球场、足球场、过道上,以“九曲十八弯”的轨迹有序地绕弯跑步。下午看着那片五人制球场的足球训练景象时,联想起上午的“长蛇摆尾大阵”,会觉得在这里踢球是件多么幸运、甚至奢侈的事情。

因为场地紧张,下午的课后延时服务,只有足篮球、田径、乒乓球能在室外进行。加上区位特殊,校本部不可能扩建。对此,李德生无奈之余干劲不减,“好在张校始终全力支持体育工作,也好的我们后来才有了玉湖校区。”

同学们,快拿出力量

——《毕业歌》,田汉词,聂耳曲



“沿着聂耳的足迹,每天前进一点点”的校训,被镌刻在玉湖校区聂耳雕像的基座上,志存高远而又亲切可行。2017年原金家边小学并入聂耳小学后,两座宽敞明亮、设施完备的教学楼,也因之命名为“守信”和“子义”(聂耳原名聂守信,字子义)。师生们乘凉温书的小花园命名为“成春”,则源于聂耳在昆明的出生地、聂家开的成春堂药铺。

与校本部不同,新校区的布局科学合理,功能分区完备,依托聂耳小学的品牌优势、管理资源和文化底蕴,这里的生源数量、教学质量得到了跨越发展。“一所学校的两个校区,办学理念当然是统一的。”玉湖校区执行校长唐爱华说。尽管新校区借助硬件优势,在智能科技等方面形成了新特色,但也不可能丢掉音乐和足球这两

大看家本领。

与校本部有15分钟车程的玉湖校区,有一块200米塑胶跑道包围的八人制足球场,更利于校园足球的开展和训练。经过多年深耕,受众逐年下沉,聂耳小学已建立起U8至U12共五个年龄段的梯队,加上参加课后服务的学生,长训总人数超过200人。

班级联赛是梯队的根基。以去年结束的第四届“聂耳杯”为例,全校三至六年级共有60支队伍参赛,687名队员登场,赛期接近10个月,比赛进行了116场,累计观众总人数为12760人。



■新校区传承了校本部的聂耳精神和足球传统。

“一开始有的班主任不太积极,后来一看现场气氛那么热烈,班集体的凝聚力那么强,这些老师不光动员参赛队员和啦啦队,还开始主动找场地训练,通过家长找教练帮忙。”张小松说,无论内部还是对外,足球竞赛平台都非常重要,但这个平台也不是一蹴而就的,而是“每天前进一点点”积累起来的。

在班级联赛的推动下,学生们投身足球、参与锻炼的兴趣高涨,体质也明显提升。按国家要求进行的年度体质监测,其结果充分展示了班级联赛的成果。2021年,该校学生的体质健康总体合格率达到98.31%,比上一年度上升了两个百分点。

张小松印象中,早些年学生体质监测的情况并不理想。“城区的娃娃平时很少锻炼,又不参加劳动,上学还大部分车接车送,能好吗?”他说,“所以我们并不是非要

云南省玉溪聂耳小学全方位推进校园足球特色发展之路

足迹,奏响足球的旋律

家长送娃娃去踢足球,只是引导他们认识‘每天锻炼一小时’的重要性,哪怕现在双减之后,你的娃娃提前回家,也应该在小区里做一些运动。”至于为什么孩子们大多选择踢足球、打篮球,他认为可能和项目的普及性、趣味性以及家长意识有关。

“聂耳杯”的窗口效应和实践效果不仅赢得了家长的支持,还影响了同属二学区的其他三所学校。在聂耳小学这所省级甲等学校的示范带动下,二学区的其他学校来访交流时,看在眼里,热在心里,回去以后也纷纷办起班级联赛。

为了进一步巩固学生的运动热情,促成终生锻炼的好习惯,聂耳小学决定在今年7月17日这个特殊的日子,首次给全体毕业生发放一份特制的“技能证书”。

1935年7月17日,年仅23岁的聂耳在日本游泳时不幸溺水身亡。创建于1961年的玉溪二小,2005年更名为聂耳小学之后,7月17日这个纪念日就被固定下来,渐渐成为学校独有的毕业纪念日。

按照校方的设想,今年的纪念日除了“传承聂耳情”文艺晚会这一保留节目,颁发“技能证书”将为毕业典礼增加更多的新意和寄托。据张小松介绍,去年起学校开始提出要求,每个毕业生要具备两项体育技能、一项艺术特长。具体三个项目的参与程度、水平认定,将由班主任分别与体育老师、艺术老师合作完成。

张小松希望,这份“技能证书”既能保存和激励孩子对体育、艺术的热爱,也能让未来的初中更全面地认识自己的新生,珍惜他们的特长和天分。比如哪所初中的足球队正要招募新血,可以立刻找到这些记录存档的新生力量。

总有一天光明会来到

——《卖报歌》,安娥词,聂耳曲



聂耳短暂的一生之所以不朽,是因为国家民族危难之际,他的创作始终心系底层、不忘家国;当职业联赛濒临绝境,校园足球的信念之所以不死,是因为总有人相信球星出自草根,传奇来自民间。

“1艺2体三项技能”的总动员一出,体育组又多了一份日常工作;对“技能证书”和配套的毕业登记表中的体育相关数据做记录整合,届时完整的证书会可能包括如下信息:学生的基本情况,六年中参加过哪些社团、哪些比赛,获得过哪些名次表彰……

在张小松看来,这个要求重在参与,完成的难度并不高,“如果没参加过班级联赛、课后训练,你自己学过游泳或者跳绳厉害也行。”根据摸底的情况,今年毕业的学生九成以上都能拿到这份“技能证书”,余下的一小部分也应该会尝试着一点点地改变,一步步地参与。

正因如此,“沿着聂耳的足迹,每天前进一点点”从来不是空洞的口号,而是符合自然规律的草根力量萌芽。萌芽需要精心的播种和时间的培养,张小松之前就用“四个每一天”将校训转化为具体的全校行动:每天背诵半小时,每天锻炼一小时,每天要练字,每天要阅读。“每天做好这四件事,六年下来就能积累起很多知识、技能和历练,对娃娃以后的发展会很有帮助。”他说,“关键是你每天坚持。”

因为坚持,张小松先后四次受邀出席云南省校足办组织的校长培训班,以嘉宾身份分享他的心得。主办方希望他的热情和经验,可以给其他学校的同行带来更好的启发。

因为坚持,学生们参与班级联赛的积极性居高不下。原本六年级不打算安排足球、篮球联赛的,但毕业班的同学们三番五次来找校长,说他们就是喜欢运动,还想参加比赛,

因为坚持,聂耳小学的足球队有5人成为国家二级运动员,9人参加过云南省梯队的集训,并向省队输送了2名球员。最近三年,还有8名足球特长生考取了昆明的名校。

专业化时期,云南足球只在1978年短暂地跻身过全国甲级联赛。职业化以来,没有玉溪和红塔集团,就没有甲A的云南红塔,也就没有云南足球在顶级联赛的一席之地。尽管烟草巨头退出足坛,足球滇军一别中超19个赛季,但在玉溪球迷心里,这仍是一段黯淡有光的岁月。

在职业竞技层面,玉昆钢铁俱乐部去年折戟中冠总决赛,新赛季卷土重来,让玉溪球迷充满期待。而在草根足球领域,像聂耳小学一样坚持“每天前进一点点”,坚持发展校园足球的学校,更让人感觉前途光明。



国歌作曲者聂耳的雕像激励着孩子们发奋图强。



七年来,维尼青训负责人曹苡瑞以聂耳小学为主战场。

继续追梦
在梦开始的地方

幼年从这所小学毕业,成年回到母校执教;以校园为事业发展根基,以校训丰富青训理念……这是教练曹苡瑞与聂耳小学、与足球的缘份。

特约记者左瑞玉溪报道 云南上千所足球特色学校中,绝大多数基层教练以普及足球运动、授人足球特长为目标,但曹苡瑞是少数派之一,他的目标不止于此。

作为学生,他曾在聂耳小学度过了六年难忘的童年时光;现今,这名亚足联C级教练、云南省足协丙级教练员讲师已经在梦开始的地方耕耘了七年,培养着母校的学弟学妹,也收获了大量的锦标和经验。

受访时正值校队训练间隙,他望着球场回忆道:“我上小学时,这里的足球软硬件还是一片空白,一块水泥地操场,也没有人踢足球,一次体育课上,有同学带来一个足球,就这样,我在这块场地上第一次踢起了足球。当时也没人会踢,就是同学们一起追逐奔跑,一放学大家就聚到这块操场,没有球门就用书包摆一摆。”正是这次偶然,让他和足球结下了不解之缘。

七年来,校方不断提升足球师资力量量的同时,坚持以老师为主要管理方、曹苡瑞主抓教学的模式开展校园足球。学校分管体育的副书记李德生说:“多年合作下来,小曹的专业能力无可挑剔,品格也让人放心。”

尽管和校方有着诸多共识,曹苡瑞仍有自己的初心:“校园足球的宗旨是立德树人,培养会踢球的医生、科学家、警察等各行各业的优秀人才,我希望努力做好校园足球的同时,还能培养出职业队和国字号球员。”

青少年时期,因痴迷足球,他独自离乡赴外地求学,辗转多地后前往昆明,师从云南足球名宿高富林,成为福林足校最早的队员。他说:“我遇到过多位教练,非常感谢他们对我的指导,特别是恩师高指导,无论我当年做队员还是现在当教练,他都给了我很多指引和帮助。当年随队参加全国U系列锦标赛、征战全国

丙级联赛(中冠联赛前身),对我来说都是宝贵的经历。”

经过多年的专业训练,他也前往一些职业俱乐部试训,由于种种原因未能如愿,最后选择了上大学深造,毕业后回乡工作。出于对足球难以割舍的情怀,他在2015年成为聂耳小学的外聘足球教练员,同年成立了维尼青训这一品牌,七年来一直服务于母校,除了校方支持、合作顺利,也因为维尼青训一直坚持“赚钱并不是青训的最终目的,而是让更多的青少年接触足球和爱上足球,通过足球有一个更好的未来”。

近年来,他几次带着有意愿的学生前往中超俱乐部参加梯队选拔,尽管这条路尚未开花结果,“但只有走出去看一看,比一比,队员才能开拓眼界。”正是基于这份执着,2019年全国第二届青运会足球项目社会俱乐部组赛事在苏州进行时,他也作为云南U13女足的教练带队参赛。当时代表云南出战的女甲俱乐部云南佳仕景,大部分队员都来自聂耳小学。

在两个校区,聂耳小学除了给他们最大的场地使用权,还有学生的优先挑选权,可见维尼青训的态度和业绩都得到了高度认可。无论作为校友还是教练,他对自己的事业都寄予了很高的期待:“现在的条件多好,领导那么重视,家长也支持,教练班子齐全,竞赛体系完备,我们有什么理由不把足球做得更好?”

通过反复接触省外同行,曹苡瑞很清楚,云南的青训力量要在国内足坛得到认可,还有很长的路要走。而在母校兢兢业业这七年,“沿着聂耳的足迹,每天前进一点点”的校训已潜移默化到青训中。这或许是聂耳小学所有学生最大的收获、最好的指南,“我和母校有缘,当然也不例外。”他说,校园足球精英能否进入职业队,除了过人的实力,还需要一定机缘,但只要队员们每天都能有所进步,不论结果如何,都足以证明,他和足球的缘份未尽。



Roman Abramovich 蓝桥罗曼史 最后的奖杯

蓝桥 19 年的罗曼史，最后一个可能的奖杯以点球惜败而落空。2022 年的足总杯决赛，切尔西只能以亚军来向阿布告别。足球史上无法忽略的一段俱乐部收购史，以此画上了不完美的句号。



不完美的句号 送别一个时代

记者寒冰报道 19 年前阿布时代开幕，俄罗斯人重金打造的蓝军四大皆空，联赛拿到亚军，欧冠在半决赛被淘汰。19 年后，阿布被迫出售切尔西，依旧没有奖杯为他送行。切尔西虽然拿到欧冠杯和世俱杯，但彼时阿布还没有告别之虞。阿布被制裁只能出售俱乐部后，蓝军在温布利球场连续点球输给利物浦，尤其足总杯本可以是送别阿布最好的礼物，切尔西却连续第 5 次败走温布利，令人唏嘘不已。

至此，切尔西的阿布时代以连续 3 年折戟足总杯决赛的悲怆，画上了无奈的句号。但遗憾绝对不是蓝桥阿布时代的基调。19 年前，神秘而腆的阿布以 1.4 亿英镑加承担切尔西 7500 万英镑债务的报价收购切尔西入主。在球市累积投入超过 21 亿英镑，又翻新了球队训练场，建立了完善的青训和女足。唯一的遗憾，就是未能完成让蓝军球迷享受更大容量球场的梦想。19 年时间，阿布先后启用了 16 位教练，遍布意大利、葡萄牙、以色列、巴西、荷兰、西班牙、英格兰和德国，为切尔西留下了 21 座奖杯，两度荣登欧洲之巅。

切尔西不仅在成绩上从贝茨时代的英超中游一跃成为欧洲顶级豪门，俱乐部营收也从阿布收购前不足 1 亿英镑（9310 万）激增近 5 倍，达到新冠疫情之前的 4.52 亿英镑巅峰。蓝军商业收入增势更猛（6 倍），留给后任金主博利的是一份足够丰厚的足球“遗产”。

蓝色王朝，青史留名

虽然来自俄罗斯的超级富豪以最无奈的方式终结了自己在斯坦福桥长达 19 年的“统治”，但没有人能够否认他对英超乃至世界足坛的巨大影响力，以及必然载入现代足球史册的丰功伟绩。阿布拉莫维奇用超过 21 亿英镑的球市投入和 21 座奖杯，彻底打破了欧洲足坛固有的权力格局，让队史传统始终仅是英超中游的切尔西一跃成为欧洲一流豪门。正是阿布在切尔西的成功，打开了整个欧洲的足球产业投资大潮，亚洲、美国资本纷纷涌入，尤其

是最有商业潜力的英超，为之后的英超一跃成为世界第一联赛奠定了基础。

阿布对切尔西的意义毋庸置疑，正如特里所言，俄罗斯人毫无疑问是蓝军队史最伟大的主席。不仅在于他为切尔西带来了欧洲和英格兰的全满贯奖杯，数量（21 座）超过了此前蓝军近百年历史的总和（13 座）。还在于他为切尔西带来了穆里尼奥、斯科拉里、希丁克、安切洛蒂、博阿斯、迪马特奥、贝尼特斯、孔蒂、萨里和图赫尔一众名帅，以及贝隆、克雷斯波、马克莱莱、德罗巴、罗本、切赫、卡瓦略、埃辛、舍甫琴科、阿什利·科尔、巴拉克、阿内尔卡、德科、托雷斯、大卫·鲁伊兹、马塔、卢卡库、库尔图瓦、阿扎尔、奥斯卡、威廉、马蒂奇、迭戈·科斯塔、法布里加斯、莫拉塔、坎特、若日尼奥以及身价高昂的凯帕、普利西奇、哈弗茨、维尔纳等新秀，将切尔西队史名人堂的巨星级别与数量，提升到 21 世纪的英超顶级之利。

19 个赛季中，切尔西仅 3 次跌出前 4 名，5 次夺得英超冠军。虽然近年被曼城和利物浦压制，但仍是英超三具备夺冠实力的球队之一。19 年来，阿布的球队 35 次进入各项杯赛的决赛，16 次夺冠，包括欧冠和欧联杯各两座，足总杯 5 座，联赛杯 3 座，社区盾杯 2 座，本赛季图赫尔带队填补了欧冠杯和世俱杯的空白，虽然连续被利物浦击败无缘国内两个奖杯，但也算是为阿布时代划上了全满贯句号。

无法体面告别是最大遗憾

阿布拉莫维奇堪称 21 世纪世界足坛最伟大的俱乐部主席之一，不仅让切尔西鲤跃龙门，更重要的是他对蓝军的热爱，与格雷泽尔家族这般只知将俱乐部当做摇钱树敲骨吸髓之行为，犹若天渊之别。

19 年来阿布不断自掏腰包资助切尔西，时至今日还留有高达 15 亿英镑的个人贷款。但他选择了一笔勾销，只为让切尔西能以更好的条件找到新家。

19 年前，当他带着巨额支票来到伦敦时，俄罗斯富豪以前所未有的方式震撼并彻底改变了整个足球产业。阿布证明用金钱、热情和宏大的战略，的确可以“买出”一个全新的豪门俱乐部。曼城、大巴黎、摩纳哥、纽卡斯尔联随之效仿，包括群起涌入英超和欧洲其他联赛的美国资本，都以阿布在蓝桥的成功为样板。但就是这样一位为英超在 21 世纪发展做出重要甚至是决定性贡献的传奇人物，却连回到蓝桥向所有人做一次体面告别的机会都没有。

19 年来，低调的阿布只接受过 1 次正式的采访。但通过来自球员和教练的反馈，我们能勾勒出一位安静、善良且对切尔西充满热情的老板形象。即使他已无法再进入英国，资产也被冻结，甚至无法从出售切尔西的交易中收益，阿布拉莫维奇和他的切尔西仍然是足球史上不可能回避的里程碑现象。阿布开辟了全新的世界，为一群具有国际视野的亿万富翁在足球界创造新的秩序铺平了道路。

切尔西在阿布时代成为了真正的全球品牌，拥有最先进的训练场、足够出色的青训体系和强大的俱乐部文化。阿布并没有给切尔西强行植入来自俄罗斯的元素，这是他在告别前依然得到球迷热烈拥护的根本原因。

联赛杯和足总杯的点球失败带来了落寞的气氛，也为阿布时代的终结留下了不完美的句号。但无论如何，英国政府试图抹掉他在切尔西的所有痕迹，可包括特里在内的球员和切尔西球迷会永远记住他，彻底改变切尔西的那个俄罗斯人。

记者寒冰报道 随着阿布时代的落幕，所有人都可以对这位足够熟悉却实际上依旧神秘的俄罗斯富豪“盖棺定论”。在他身上充满着各种矛盾，人们很难简单地给阿布贴上标签。他对大多数人几乎始终保持安静与低调，但对教练们却冷酷无情：开启切尔西帝国的穆里尼奥两度被炒，只有两次救火的希丁克得以善终。足总杯决赛前图赫尔还曾调侃道：感谢阿布的“不炒之恩”，因为以切尔西本赛季的成绩，如果不是俱乐部易主，他恐怕很难留任。

因为特殊的身份和过于庞大的不明来源资产，阿布从闯入英超开始，就是英超与欧足联的“公敌”。俄罗斯人简单粗暴的“烧钱模式”彻底动摇了英超甚至欧洲的传统权力秩序，自然会遭遇全面的围攻。切尔西在拿到欧冠奖杯之前，遭遇的场内场外质疑、争议判罚屡见不鲜。近期 2009 年欧冠半决赛“蓝桥丑闻”

19 年 40 亿英镑的热爱

的当事人挪威裁判海宁和切尔西主帅希丁克，又都现身说法，让所有人回忆起当年那场堪称欧冠历史最大的裁判丑闻。

阿布在切尔西一直是球场之外的牺牲品，欧足联的调查从未停止，蓝桥也为此付出了因触犯财政公平法案被罚款的代价，才算是暂时安全。遗憾的是，饶是如此，阿布苦心经营的切尔西还是逃不过劫数。早在几年前阿布就因英俄关系的恶化，失去了英国投资签证，哪怕他获得以色列国籍，仍然很难回到心爱的俱乐部。

在此期间阿布曾一度心灰意冷，不但叫停了斯坦福桥的扩建项目，还释放出了可能出售俱乐部的信号。但最终，阿布还是选择了坚持。哪怕困难重重，他也要顶住压力继续自己对足球的热情。正是在阿布被禁止入境英国期间，切尔西拿到了欧冠，填补了欧冠杯和世俱杯的奖杯空白。哪怕已经提前知晓可能被牵连，资产将被冻结，他还是选择了将心爱的球队托付给切尔西基金会这个最好的方式。

切尔西被强迫出售后，阿布释放出最大化的诚意：免除俱乐部欠他的 15 亿英镑贷款，出售俱乐部所得将全部捐给公益基金会，等于倒贴巨资将切尔西白送。即便如何，阿布还是尽可能为蓝军创造最好的条件，让俱乐部能够顺利完成收购进程，将自己 19 年苦心经营的心爱“遗产”，交付给最适合的买家。

斯坦福桥欠阿布一个体面的告别仪式，不止是因为他为俱乐部带来的无上荣耀，更因为 19 年来这位“孤勇者”一力承担了全部的压力，最终用损失 40 亿英镑的巨大代价，换回蓝军的未来。



Roman Abramovich 蓝桥罗曼史 最后的奖悲

蓝桥 19 年的罗曼史,最后一个可能的奖杯以点球惜败而落空。2022 年的足总杯决赛,切尔西只能以亚军来向阿布告别。足球史上无法忽略的一段俱乐部收购史,以此画上了不完美的句号。

记者寒冰报道 切尔西长达 19 年的阿布时代落下帷幕,美国富豪博利牵头的美国资本和英国“公关团队”进驻。但博利为尽可能降低收购带给切尔西的震荡,选择了保留阿布时代的切尔西整个管理层。包括主席巴克、执董格拉诺夫斯卡娅、特南鲍姆、CEO 劳伦斯。

不出意外,美资入主的切尔西将保留阿布时代的管理团队和足球团队,离开的只有昔日的金主阿布拉莫维奇一人。

老主席和铁娘子留任

博利选择让巴克和格拉诺夫斯卡娅继续留任,前者是阿布的切尔西时代俱乐部象征之一,后者则因精明强干,成为近年切尔西取得成功的重要角色。因为两人对切尔西平稳过渡起着关键作用,不仅博利,进入收购竞标的其他收购方同样承诺会让两人留在蓝桥。切尔西主帅图赫尔此前就公开呼吁,希望格拉诺夫斯卡娅和一线队技术与表现顾问切赫能留任,因为自己与两人有紧密的工作关系,两人留下有利于切尔西平稳完成划时代的过渡。

英国政府不满博利让巴克和格拉诺夫斯卡娅继续在切尔西董事会供职,他们希望切尔西能完全切断与阿布拉莫维奇的联系。尤其是格拉诺夫斯卡娅,她在阿布手下长达 20 年,是阿布最得力的助手。不过两人自己也有留下继续的意愿,与希望收购后平稳完成过渡的博利一拍即合。英国媒

体近期普遍确认,英国政府不会刻意阻挠两人继续在收购完成后的切尔西供职,这为博利留下两位高管扫清了最后的障碍。足总杯决赛 3 人都在温布利现场,也就两人在切尔西的前途进行了面对面的交流。

美式蓝桥,只有阿布离开

巴克和格拉诺夫斯卡娅将成为切尔西从阿布时代迈入美资时代的见证者,2004 年以来一直担任切尔西主席的巴克将继续主席职位,格拉诺夫斯卡娅自 2010 年起成为切尔西的“球员转会首席谈判代表”,2013 年进入切尔西董事会,2014 年开始担任 CEO。去年,《都灵体育报》曾将格拉诺夫斯卡娅评为欧洲最佳俱乐部 CEO,未来她将继续留在董事会并主导俱乐部的转会,但 CEO 的职位不出意外将会由博利为首的美资团队派员接任。

美资愿意让切尔西“更蓝”

《泰晤士报》声称,目前博利团队中的两位英国人将进入切尔西董事会。前保守



党成员、《泰晤士报》专栏作家芬克斯坦将成为非执行董事,与他同样是切尔西球迷的公关专家芭芭拉·沙龙将担任类似职务。不过,作为投资方之一的英国犹太裔富豪戈德斯坦不会进入董事会,有房地产背景的他将在斯坦福桥体育场的重建中发挥重要作用。两位死忠切尔西球迷进入董事会,将会更多从球迷角度参与切尔西的管理事务,博利要兑现自己在竞标时的承诺,让切尔西球迷可以在董事会得到发声甚至参与决策俱乐部事务的机会。

当然,作为出资方的博利和大股东澄湖资本,仍将拥有绝对的俱乐部控制权。在北美 MLB 职棒大联盟拥有洛杉矶道奇俱乐部的博利,将更多参与切尔西俱乐部

的管理。而拥有切尔西 60% 股份的澄湖资本,伊朗裔公司联合创始人埃赫巴里将与博利共同掌控切尔西的财政大权。不出意外,博利将出任切尔西 CEO 职务,他希望能将自己在北美经营职业棒球俱乐部的经验用于切尔西,让切尔西可以像洛杉矶道奇那样,成为英超商业经营的榜样。

虽然博利和澄湖资本是切尔西的实际控制人,但美资至少短期内不会过多破坏切尔西运行多年的管理结构。切尔西球迷在收购过程中的强势表态,一定程度上影响了博利团队的决策。美资一直在努力降低收购带给切尔西的副作用,缩短过渡期,让切尔西尽快重新步入正轨。至少这一点,能够让被迫离开的阿布稍感安慰。

借疫情 名义诈骗 要处罚

在疫情防控期间,假借研制、生产或者销售用于疫情防控的物品的名义骗取公私财物,或者捏造事实骗取公众捐赠款物,数额较大的,依照《刑法》第二百六十六条的规定,以诈骗罪定罪处罚。



防疫秩序 要遵守

疫情防控期间,仍需继续履行戴口罩、少聚集、配合接受疫情检测等疫情防控义务,遵守各项疫情防控措施。

《广东省突发公共卫生事件应急办法》第二十条规定,突发事件发生后,任何单位和个人应当服从指挥部作出的决定和命令,配合落实应急处理措施。

以暴力、威胁方法阻碍国家机关工作人员、红十字会工作人员依法履行防治突发传染病疫情等灾害而采取的防疫、检疫、强制隔离、隔离治疗等预防、控制措施的,依照《刑法》第二百七十七条规定,以妨害公务罪定罪处罚。





Roman Abramovich

蓝桥罗曼史 最后的奖悲

蓝桥 19 年的罗曼史，最后一个可能的奖杯以点球惜败而落空。2022 年的足总杯决赛，切尔西只能以亚军来向阿布告别。足球史上无法忽略的一段俱乐部收购史，以此画上了不完美的句号。



精于职业体育运营

这个美国老板不一样

记者寒冰报道 在温布利球场的包厢中，早已无法看到阿布的身影，但上周六晚，切尔西球迷可以看到俱乐部未来的新老板博利亲临现场为球队助威。在这 1 个多月中，尚未正式入主的博利逐渐成为蓝桥新的主角。虽然切尔西球迷和英国媒体对这位蓝桥新主还非常陌生，不过博利近期的频繁公开亮相和与切尔西管理层、教练的接触，至少让人们看到了他不同于此前英超美国老板的亲民色彩。

与曼联的格雷泽尔家族、利物浦的芬威集团和阿森纳的克伦克不同，相比投资职业体育领域，博利更擅长职业体育的运营。他能让 MLB 的洛杉矶道奇从危机四伏成为联盟预算最高的俱乐部，在竞技成绩、商业运营和媒体传播都取得了巨大成功。与洛杉矶道奇相似，博利掌舵切尔西模式也是“小股份、主运营”。蓝军是否会成为英超版的洛杉矶道奇，就要看博利的收购团队是否能完美移植成功经验。

“1+1”模式收购，前所未有

博利领衔的美资财团包括掌控 650 亿英镑的澄湖资本、定居美国的瑞士医疗器械大亨魏斯和洛杉矶道奇俱乐部大股东马克·沃尔特，以及有英国本土房地产背景的犹太富豪戈德斯坦。托德·博利成为切尔西收购竞标的获胜方，1 周前与切尔西俱乐部签署了收购协议。收购切尔西是世界职业体育俱乐部的最高交易纪录，博利团队当然希望可以复制自己在北美，以及前任老板阿布在切尔西的成功。

博利投资方对切尔西的收购是“1+1”模式，不仅要收购切尔西 100% 股权，还要承诺对切尔西球队和硬件设施的全面投资。博利团队将耗费 42.5 亿英镑，其中收购资金 25 亿英镑，暂时由英国政府冻结，直到 100% 转入切尔西前老板阿布认可的公益基金会。另外 17.5 亿英镑的“可持续投资”，将用于切尔西的引援、青训、女足以及阿布时代从未实现的斯坦福桥扩建。

5 月 31 日切尔西的临时运营执照到期前，博利团队必须完成收购。不过，鉴于博利的美资背景和收购团队成员在英国拥有足够丰厚的资源，博利的收购得到英超联盟和英国政府的批准应没有悬念。乐观的英国媒体甚至认为，在 5 月 22 日切尔西本赛季的英超联赛结束前，博利团队就能顺利完成收购。而在此之前，博利已经通过媒体逐渐展现了自己的运营思维。他不会盲目投资，但绝不会吝惜于提升球队的实力。

英国媒体留意到最近 9 个月博利两次接受采访时表达的运营理念，他始终强调运营团队的专业性与求胜欲望：“‘魔术师’约翰逊加入我们的团队至关重要，他是职业体育传奇，他一直在批评我们，我们必须赢。没错，如果你在洛杉矶你必须赢。你永远要记住，球迷是中心，当你难以下决定时，你就要‘想想球迷’。”

博利深谙专业团队对运营俱乐部的重要性：“如果花这么多钱收购俱乐部，就是在最高水平挑战，争取胜利、奖杯和做到最好。切尔西作为俱乐部，可以提供很多，这也是价格如此之高的原因。”博利不会因为收购价格高昂而将牟利放在首位，他更关注的还是俱乐部如何从竞技领域取得佳绩，从而带动商业领域的成功。前者是后者的基础，而不是相反。

北美成功经验移植英超？

46 岁的托德·博利来自弗吉尼亚，是北美职棒大联盟 (MLB) 巴尔的摩金莺队球迷。10 年前，古根海姆棒球管理公司以 20 亿美元收购了 MLB 的洛杉矶道奇俱乐部，当年创下北美职业体育俱乐部的收购金额纪录。这家公司由马克·沃尔特、NBA 劲旅洛杉矶湖人队传奇“魔术师”约翰逊与博利共同组建，博利占 20% 股份，之后他又以这家公司为依托成为洛杉矶湖人和 WNBA 女篮联赛俱乐部洛杉矶火花的小股东。

博利无意成为俱乐部的大股东，他对职业体育运营更有热情。掌舵洛杉矶道奇后的 10 年中，这支棒球队成为 MLB 劲旅，此前 9 年都杀入了季后赛。最近 4 年洛杉矶道奇已 3 次杀入 MLB 的世界大赛，2017 和 2018 年屈居亚军，2020 年如愿夺冠。他引入华纳共同创办了洛杉矶道奇的俱乐部频道，同时让道奇队超越 MLB 头号豪门纽约扬基，成为联盟中预算最高的俱乐部。

2019 年，托德·博利就已尝试过收购切尔西，但当年被阿布拒绝。当时他就已表示收购切尔西并非为了赚钱，而是努力争取竞技场上的胜利和成为切尔西社区的一部分。此外，他强调英超联赛在俱乐部联赛的第一地位以及获得全球投资回报的机会。更重要的是，蓬勃发展的媒体市场也是他非常在意的领域。

周四，托德·博利亲自造访训练基地，会见切尔西男女足一线队主帅图赫尔和艾玛·海耶斯，意味着他对切尔西的运营正式开始。切尔西女足主帅海耶斯对这位未来老板印象很好，认为美国富豪“热情且野心勃勃”。上周末切尔西男女足都参加了足总杯决赛，博利与两位主教练也都进行了建设性的会谈，对切尔西未来的讨论态度非常积极。博利与海耶斯共进午餐，和切尔西女足一起度过了几小时。至少他让切尔西两位教练看到了希望，蓝军男女足都有望在转会市场得到足够的补充。

过去的 2 个月，切尔西饱受阿布资金被冻结的影响。球队无法在欧冠客场享受五星级酒店和延迟退房。球队不得不在欧冠赛前 9 小时 (上午 11 时) 就退房，且只能挤挤乘坐一辆球队大巴，一线队球员和教练组还要自掏腰包，让梯队球员和家属能感受足总杯决赛的现场气氛。但这些都随着博利的人主宣告结束，美国新老板在竞购时的承诺正在逐一兑现，切尔西球迷已经可以开始猜想夏市引入的一流新援了。

记者寒冰报道 切尔西新老板托德·博利在美国就以精通职业体育俱乐部营销著称，洛杉矶道奇在他管理下成为北美职业体育俱乐部的样板。而在完全收购切尔西之前，博利除了保留切尔西管理和球队教练、球员团队外，第一把火也烧向了经营领域。此前切尔西的胸前广告商“3 电信”因为阿布资产被冻结，暂停了与切尔西的赞助协议。博利团队已经在寻找替代的胸前广告商，因为新东家不太可能继续与“3 电信”合作。

“3 电信”在暂停与切尔西的合作后，就要求切尔西在赛季剩余比赛中将品牌 logo 从比赛服上移除。但切尔西的装备供应商耐克没有现成的无赞助商 logo 款比赛服提供，切尔西俱乐部也拒绝每场比赛人工粘贴覆盖标志，因为这将让球员体感不适，影响比赛。此前有消息称，“3 电信”希望在切尔西的收购完成后，与切尔西再续约两年。不过，博利团队显然希望从更大的北美市场寻找回报更丰厚的胸前赞助商。未来切尔西至少在北美市场，已经拥有了能与曼

新主就位 利字当头

联、利物浦分庭抗礼的资本。

更换切尔西胸前赞助商之前，博利团队已经推动切尔西与加密货币公司鲸鳍 (WhaleFin) 达成袖上赞助协议。后者每年赞助费达 2000 万英镑，是此前袖上赞助商现代集团的 2 倍。现代集团也在阿布资产被冻结后，暂停了与切尔西的赞助合同并打算提前解约。与鲸鳍的签约代表了博利团队的方向：尽最大可能为切尔西带来商业回报，尤其是在新兴产业领域。

除了商业运营，博利在切尔西今夏的引援方面，也已经释放出一些积极的信号。除了确定离队的吕迪格，切尔西正在挽留其他合同到期的球员。克里斯滕森已经与巴萨预签了个人合同，巴萨还希望得到切尔西队长阿斯皮利奎塔和 M·阿隆索。但博利团队希望用两位实力派后卫，交换巴萨替补门将内托和美国右后卫戴斯特。美国财团希望增加切尔西的美国元素，戴斯特将是普利西奇之后第二位美国球员。

此外，切尔西还有望击败巴萨，耗资 3000 万英镑购入那不勒斯中卫库利巴利，后者被认为可以成为切尔西的“范戴克”。而就在切尔西与利物浦的足总杯决赛前，博利还几乎敲定了从国米引入克罗地亚边锋佩里西奇的协议，算是美国新老老板送给切尔西球迷的见面礼。无论如何，或许正如切尔西女足主帅海耶斯所言，博利的野心配得上阿布留给他的蓝军。

