



1996年 辽足股份制

1996年，刚刚成立股份制俱乐部的辽足亮相甲B联赛。辽足俱乐部是中国足球项目中第一家股份制俱乐部。



一次未完成的改革试验

王振立

辽足股份制俱乐部初创时期的官员。

王胜

1996年出生，沈阳体育学院学生。

对话时间 2008年11月3日

对话地点 辽宁柏叶足球俱乐部办公室



庞大的球迷群体从一个侧面展现出辽宁足球市场的巨大潜力。

闯出一条新路

辽足股份制足球俱乐部成立时，辽宁柏叶足球俱乐部总经理钟文庆是俱乐部里的工作人员。回忆当时的情景，他说：“那时候，我对股份制不是很了解，只是觉得这是一个全新的经营模式，或许能为中国体育改革闯出一条新路子。”因为，辽足刚搞股份制时，“体育产业”这四个字才进入体育圈，大部分人不了解什么是体育产业，更不知道怎么搞体育产业。

几十年来，中国体育产业一直在发展壮大，尤其在2014年，国务院出台了《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》，并明确提出“到2025年中国的体育产业要达到5万亿”的目标。一时间，体育产业成了投资热门行业。

官方公布的数据显示，我国体育产业总规模已从2014年的1.36万亿元增长到2016年的1.9万亿元，年均增幅达到18.2%，超过了2006年至2013年16%左右的实际平均年增长率。

而辽宁作为体育大省，体育产业也在稳步发展。截至2016年，辽宁体育产业总规模为844.38亿元，占当年全省GDP比重为1.07%，较2015年增长14.8%，与国内其他体育产业发达地区相比，辽宁体育产业尽管有一定差距，但发展潜力无限，非常有希望成为我省的经济新增长点。

据统计，辽宁体育产业总量目前在全国排第八，而且人均体育消费排第六。这表明，辽宁人热爱运动、喜欢体育，有着强烈的体育消费需求，问题在于我们无法满足这些需求。举例说，沈阳一年大大小小的跑步赛事几百场，可又有几场跑步赛事具备一定专业水准？此外，既懂赛事组织，又懂赛事运营的赛事经理，在辽宁寥寥无几。

正因如此，辽宁应该全力创新体制机制，积极推进体育领域供给侧结构性改革，盘活我省丰富的体育资源，促进体育事业与体育产业协调发展，打造经济发展新的增长点。值得一提的是，辽宁正积极推进以抚顺为中心城市申办2024年第十五届全国冬运会，一旦申办成功，对辽宁冰雪产业的发展，又是一个巨大的带动。

辽宁足球队1995年底由全国冠军队沦为降级队。这时，搞广告出身的张桐坡为复兴辽足设计了一个耳目一新的商业模式——股份制。1995年12月29日，辽宁足球俱乐部股份有限公司正式成立。



王胜：王老师，您好！
王振立：小王同学，你好！
王胜：我一直是辽足的“铁粉”，从上小学开始，辽足比赛几乎场场不落，但对辽足股份制这段历史，我也是听一些老球迷讲过。大家说，这个股份制俱乐部是中国第一家，真是这样吗？
王振立：其实，在辽足股份制俱乐部成立前，云南比我们早几个月创办了一家叫云南天元的足球俱乐部。据我了解，这家号称股份制的俱乐部，其股份制形式是“一拖十”，即由一家大企业注资千万元，当地足协、电视台和其他的股东注入少量或不注入资金，但参与分红。而辽足股份制俱乐部是由多家企业共同集股。另外，辽足在全国是赫赫有名的品牌，所以社会上一致认为，辽足股份制俱乐部是中国第一家股份制足球俱乐部。

王胜：当时咱们辽足股东有哪几家？
王振立：辽足股份制俱乐部成立初期的股东有6家，分别是华堂房地产开发公司、北京梁艳体育广告艺术中心、辽宁省体育运动技术学院、大连保税区海大国际工贸公司、中国北方航



聊起辽足的历史，王振立（左）说得兴奋，王胜听得入神。

空公司和中国国际电视总公司。其中，曹国俊和他的北京华堂投入1500万元成为第一大股东，辽宁省体院以球队资产作价600万元成为第二大股东。

王胜：我以前看辽足比赛时，总有人提到

曹国俊，说辽足成绩不好，就是因为他年年卖球员，等到葫芦岛宏运接手辽足时，仍然靠卖球员维持俱乐部运作。

王振立：无论是曹国俊时期，还是现在的辽足，卖球员无可厚非，买卖球员是世界上任何一家职业俱乐部都离不开的一项主营业务。为什么辽球迷总不理解这件事？我们不要忘了，足球俱乐部是自负盈亏的公司企业。既然是企业，只要按经济规律办就可以了。

王胜：王老师，我是不是可以这样理解，从张桐坡到曹国俊，再到现在的辽足，都把辽足足球当成一个商品，而我们的球员属于最值钱的商品。另外，辽足的股东并不是那么财大气粗，所以不可能不计成本地“砸钱”。

王振立：张桐坡认为足球不仅仅是体育项目，也不仅仅是社会公益事业，还是一个商品，尤其在辽宁，甚至可以把它看成拳头产品。现在回头再看，张桐坡之所以把股份制引入辽足，也是看中了辽宁的人才基础和品牌影响力。辽宁足球要想跟上职业化的步伐，唯有拥抱股份制。这既是当时最佳的选择，也是唯一的选择。



1996年，辽足尽管降入甲B，但在张桐坡的运筹帷幄之下，始终是全国球迷关注的热门球队。他先是请来前国家队主教练苏永舜执教，又创新经营模式，成功将辽足冠名权、胸前及背后广告卖掉。一系列运作，让这个新生的股份制俱乐部充满活力。

王胜：我查了一下辽足1996赛季的成绩，最终只是获得了第四名，没有实现重返甲A的目标。1997赛季时，因为成绩不理想，张桐坡黯然下课。为什么先进的股份制模式没让辽足回到甲A呢？

王振立：辽足在1995年降级时，并不是因为运气不好，而是自身实力已经走下坡了，尽管十连冠时期的老将还在，但球队人员老化严重。到了1996年打甲B，本以为辽足会横扫千军，可新人迟迟上不来，老将又难复当年之勇，成绩起伏较大，所以直到1998年“大换血”后，随着张玉宁、肇俊哲等年轻人的全面接班，辽足终于在1999年回到甲A，并夺得当年的联赛亚军。

王胜：我听老球迷回忆说，张桐坡当年想

请“荷兰三剑客”之一的里杰卡尔德来辽足，他怎么没来？是不是辽足不敢“砸钱”？

王振立：关于引进里杰卡尔德一事，当时确实有过这样的想法。用现在的话说，这叫明星效应。张桐坡后来到甘肃天马当总经理时，终于实现了他的想法，引进了英格兰球星加斯克因。至于是不是辽足不敢“砸钱”，我们不妨看看当时张桐坡是怎么来经营球队的。

张桐坡、曹国俊等辽足股份制创始人，最初对如何开发足球产业也不是特别了解，但他们这些人通过收集资料、实地考察等方式，再加上又是做广告出身，所以有很多创新的经营手段，至今还被其他俱乐部效仿。比如，通过场地广告牌置换饮用水，一年就为球队节省了几十万

元经费。张桐坡经营思路比较活，有钱最好，没钱拿物也行。

尽管经营做得还算可以，但对于“烧钱”的中国职业足球来说，靠球队自我造血来养活一支职业俱乐部，即使在今天也是极其困难的。如果没有恒大集团的几十亿元投入，广州恒大能取得中超七连冠吗？

王胜：现在看来，辽足当年要能背靠一家有实力的大企业该多好！

王振立：在创办股份制俱乐部时，张桐坡就有一个大胆的想法，把辽足运作上市，这样一来，便可解决球队的资金问题。很可惜，我们没有给张桐坡去进一步试验的机会，1997年5月，他被迫辞职。



2006年8月，宏运集团注资辽足俱乐部，完成了辽足股权的历史性回归。这意味着，轰轰烈烈的辽足股份制俱乐部从此退出了历史舞台。辽足股份制是对中国职业体育盈利模式的思考、探索，是一次未完成的改革试验。

王胜：听王老师这么一讲，我不仅理解了辽足年年卖人的苦衷，也对股份制模式未能继续走下去，感到十分遗憾。那么，在国外已经被证明过的股份制俱乐部，为什么到了中国就玩不转了？

王振立：据我了解，国外的足球俱乐部有采取会员制的，也有股份制的。不管是哪种运营模式，其经营能力是中国足球俱乐部难以比拟的。此外，像曼联这样的豪门，也是一家上市企业。归根结底，中国距离商业足球乃至商业体

育还有很长的路要走，实现以球养球还只是一个梦想。

王胜：辽足股份制俱乐部本该为中国体育改革闯出一条路子，但最终“以无言的结局”收场，王老师您觉得这个股份制模式到底是成功，还是失败？

王振立：我们不能用成功或失败来做结论。首先，辽足股份制俱乐部是当时辽足足球最佳的选择；其次，辽足股份制为中国职业体育盈利模式的探索，是值得肯定与赞许的；最后我

想想，在以成败论英雄的时代里，辽足股份制未能成为中国体育改革的先驱者，而以“先烈”的方式谢幕，这多少让人叹息。

王胜：随着中国体育改革不断深入，体育产业也在飞速发展，我觉得股份制模式在未来，一定会成为主流。

王振立：希望你们年轻人能不断探索出符合国情的职业俱乐部盈利模式，只要盈利模式有了，愿意投钱的股东自然会进来，股份制俱乐部也能越来越多。

这一年 ZHEYINIAN

1月4日，省政府下发《辽宁省深化城镇企业职工基本养老保险制度改革实施办法》，就基本养老保险制度的目标和原则、适用范围和对象、基本养老保险费的筹集、建立基本养老保险个人账户和社会统筹基金、基本养老保险计发办法等五个方面做出明确规定。

4月30日，沈阳北站在全国率先实行计算机联网售票。旅客从任意一个窗口都可买到沈阳北站开往全国各线的中途及终到站车票。

7月28日，在第26届亚特兰大奥运会女子5000米长跑决赛中，王军霞以14分59秒88的成绩获得金牌，成为中国第一位获奥运会长跑金牌的运动员。

7月，沈阳市工商局在全国率先实行行政执法公示制，将工商行政管理职能、行政执法内容、程序、工作标准、工作时限、工作质量及责任追究和处罚办法等，向社会公开明示，接受社会监督。此后，公示制在全省执法部门、党政机关普遍推行。

10月10日，沈阳市工商局皇姑分局组织了一次关于处理侵犯商业秘密案的听证会。这是10月1日《中华人民共和国行政处罚法》实施以来，工商系统第一次按听证程序处理的经济违法案件。

12月15日，中国首台时速120公里、能牵引20节旅客列车的东风4D型客运内燃机车在大连机车车辆厂研制成功，被铁道部确定为京广、京沪、京哈和哈大四大铁路干线客运提速的主力机车。

这一年，北票市上园镇四合屯村发现了第一块“中华龙鸟”化石，动物体长56厘米。经科学家考证确认“中华龙鸟”属于兽足恐龙的美颌龙科，应称之为“中华鸟龙”。这一发现使对原始鸟类的研究延伸到恐龙中去，鸟类的历史将被改写。因此，“中华鸟龙”被誉为20世纪古生物学的最大发现。