

中法职业足球俱乐部职业化发展比较研究

——以典型俱乐部为实证对象

耿亚豪, 赵斌斌*

吉林外国语大学, 吉林 长春 130000

DOI:10.61369/MEC.2026030003

摘 要 : 中国职业足球职业化发展至今, 行业不断试错、整改, 但是还没有形成一套真正适合国内环境并且长期稳定运行的发展模式。反观法国足球, 起步更早, 依靠完善的联赛层次、严格的财务控制和成熟的青训体系, 慢慢成为欧洲足坛不可忽视的力量。为了更清楚地看出中国和法国职业足球发展之间的差距, 本文以法国8家不同的俱乐部为研究对象, 从联赛发展史、现场观赛数据、商业经营方式、青训建设、球迷城市联系等各方面进行比较。经过研究得知, 中法两国职业足球发展水平的不同, 并不是由球员个人实力和赛场竞技成绩来决定的, 而是由资本控制的严格程度、俱乐部自身造血能力、青训体系的培养理念、球迷文化长期积淀等诸多因素互相交织、共同作用造成的。

关 键 词 : 足球职业化; 职业俱乐部; 运营模式; 上座率; 实证分析

A Comparative Study on the Professionalization Development of Chinese and French Professional Football Clubs - With Typical Clubs as Empirical Objects

Geng Yahao, Zhao Binbin*

Jilin International Studies University, Changchun, Jilin 130000

Abstract : Since the professionalization of Chinese professional football began, the industry has been constantly making mistakes and undergoing rectifications, but it has not yet formed a truly suitable development model for the domestic environment and one that operates stably for a long time. In contrast, French football started earlier and gradually became an indispensable force in European football through its well-established league hierarchy, strict financial control, and mature youth training system. To more clearly understand the gap between the development of Chinese and French professional football, this article takes eight different French clubs as research objects and makes comparisons in various aspects such as the history of league development, on-site spectator data, commercial operation methods, youth training construction, and fan-city connections. Through the research, it is known that the different levels of professional football development in China and France are not determined by the individual strength of players and their performance on the field, but are caused by the strictness of capital control, the self-renewal ability of clubs, the training concept of the youth training system, and the long-term accumulation of fan culture, and are the result of the interweaving and mutual influence of many factors.

Keywords : professionalization of football; professional clubs; operating model; attendance rate; empirical analysis

引言

职业足球的发展水平可以很好地反映一个国家体育产业的成熟度。近几年来, 中超进入资本退潮之后的调整期, 之前许多被资金掩盖的问题被暴露出来, 联赛整体呈现出动荡、脆弱的直观面貌。与中国的联赛相比, 法甲联赛一直保持了比较稳定的上升速度。本文没有对两国职业化发展历史进行梳理, 而是通过公开的数据对多家俱乐部进行了横向比较, 分析了不同的经营模式下各自所表现出来的优势和不足, 并且结合国内足球市场实际情况, 借鉴法国足球成熟的模式来寻找符合我国足球发展道路的改良途径。

为了避免由于样本单一而造成研究视角的片面性, 本文选取了四家在体量、定位和资源禀赋上各有千秋的职业足球俱乐部进行研究, 有豪门强队、中游球队。为了客观地反映中法两国职业足球发展的实际情况, 以下中方数据均来自于中国足协2025赛季中超联赛财务监测报告、中国足协青训发展白皮书(2025)、2025赛季中超联赛运营报告、中超联赛有限责任公司2025赛季中超联赛财务监测报告、2025中国足球球迷行为调研报告等官方数据, 特此说明。

作者简介: 耿亚豪(2004.08-), 男, 汉族, 河南开封人, 本科在读, 研究方向: 中法文化对比。

通讯作者: 赵斌斌(1986.04-), 女, 汉族, 辽宁人, 硕士, 副教授, 研究方向: 法国文字, 翻译学。

一、中法代表性职业足球俱乐部概况

（一）中超代表性俱乐部发展情况

经过数十年的职业化改革和资本的洗礼之后，中超俱乐部的发展分化现象比较明显。为了全方位地反映中超联赛的真实生态，本文选取了两家中超典型的俱乐部，从俱乐部的发展历程、市场热度、经营结构、青训建设等几个方面进行分析，总结出我国职业俱乐部的发展特点和存在的问题。

1. 上海海港足球俱乐部

上海海港成立于2005年，由大型国有企业控股，是中超典型的资本驱动型俱乐部。根据中国足协2025赛季财务监测报告可知，球队2025赛季场均上座人数为26080人，但是母公司资金注入依然占据了总收入的70%以上，票务和商业开发收入所占比例较低，自我造血能力较弱。俱乐部一直非常重视成绩，引进外援、一线队等投入了大量的资金，但是青训、社区工作、球迷文化等各方面的投入却很少。从总体上看，重成绩、轻积淀，重投入、轻规划，具有典型的中超资本型俱乐部特征，抗风险能力差，是中超资本型俱乐部普遍存在的问题。

2. 山东泰山足球俱乐部

山东泰山是由省属国有企业控股的俱乐部，资金来源稳定，经营作风务实稳健，深耕青训体系建设二十多年，是目前国内公认的青训标杆俱乐部2025年官方票务统计数据显示，主场赛事的平均上座人数为32,050人。

联赛中名列前茅。俱乐部创建起U13到U21完整的梯队体系，设立海外青训基地，实行“国内培养+海外提升”的双线发展策略。按照中国足协青训发展白皮书（2025）的数据，俱乐部共培养了500名以上的青少年球员，有部分球员进入到国字号队伍当中。球队收入主要是来自于国企支持、商业赞助和球员转会，市场化开发程度低，但是整体运营风险小。

从整体上看，这两大甲俱乐部各有千秋，两个案例共同表现出了中超俱乐部普遍存在的问题，即过分依靠资本、自我维持能力欠缺、青训项目发展不平衡、同当地文化联系薄弱。

（二）法甲代表性俱乐部发展情况

为了保证研究结果具有可比性，本文选择两家中法职业足球俱乐部作为对比对象以下法方数据主要是法国职业足球联盟2025-2026赛季法甲联赛官方统计数据以及DNCG2025年法国职业足球俱乐部财务报告官方数据。

1. 巴黎圣日耳曼足球俱乐部

巴黎圣日耳曼成立于1970年，是法国甲级联赛的传统豪门球队，2011年被卡塔尔体育投资集团所控制。尽管被外界称为资本型俱乐部，但是球队严格按照欧洲财政公平法案和法国DNCG财务监管规则进行资本投入，资本投入是合规的。根据法国职业足球联盟2025-2026赛季数据可知，巴黎王子公园球场容量为47929人，赛季平均上座人数为47012人，上座率为98.1%，财务结构方面，参照德勤2026年足球财富报告和俱乐部公开财报，巴黎年度营收约为7.5亿欧元，商业赞助、赛事转播分成、比赛日收入、球员转会收入占总收入的比例分别是42%、28%、18%、

12%，收入结构多样化，连续五年实现税前盈利，专业化、市场化的管理方式使它成为法甲合规运营的标杆俱乐部。

2. 朗斯足球俱乐部

朗斯俱乐部于1906年成立，地处法国北部一个只有3.2万人的小镇，是典型的中型俱乐部，没有雄厚的资金支持。球队主场博拉尔-德莱里斯体育场可以容纳38,223人，2025-2026赛季平均上座人数为37,105人，上座率一直保持在97.1%以上。该俱乐部已经连续六个赛季有95%以上的上座率。朗斯的核心战略是青训、本土化经营，格列兹曼、坎特等法国国家队球员都是从其青训体系中走出来的。根据法国足协和DNCG2025年的数据可知，青训球员转会收益占俱乐部年度利润的60%以上，是俱乐部的主要盈利来源。运营上坚持小投入、重青训、扎根本土的可持续发展模式，给全世界的中小型职业俱乐部提供了一个成熟的范本。

因此两家法甲俱乐部的发展模式各有不同，但两者都坚持着财务稳健、青训为先、本土化经营的思路，共同形成了一个层次分明、运转良好的职业足球生态系统，与中超俱乐部的“乱世”发展形成了鲜明的对比。

二、中法联赛上座率与俱乐部经营模式对比分析

（一）联赛上座率对比

根据2025赛季公开运营数据可知中超和法甲场均观赛人数总体上差别不大，但是球迷结构、市场均衡度、观赛稳定性等存在着本质上的不同。中超球市出现明显的两极分化，头部球队拥有很多观众资源，部分争冠球队的场均观赛人数可以达到三万人以上，但是中下游球队的观众数量波动很大，有些比赛的观众数量只有几千人。由此可以看出中超联赛整体市场热度很大一部分是靠少数几支球队来维持的。法甲整体分布更加平衡，即使是朗斯这样小城市球队的上座率一直保持在95%以上，整个联赛观赛热度分布也比较均匀。中超球队连续不胜之后主场观众平均会减少21.3%，法国职业足球联盟数据显示法甲成绩的起伏对于观赛人数的影响只有4.7%。法国球迷长期以来形成了比较稳定的观赛习惯，球迷文化积累的时间也比其他国家要长。

（二）经营模式对比

中法两国俱乐部在经营模式上存在如下四个方面不同之处，即组织结构、会员管理、盈利模式和运营机制。

1. 收入结构的差异

目前大多数中超俱乐部都依靠投资方注资。根据2025赛季中超财务监测报告可知，母公司资金平均占俱乐部总收入的61.2%，市场化收入所占比例较低，自主盈利能力较弱。一旦投资方经营出现问题，球队的运营就会受到影响，自我维持能力弱。与之相比，法甲俱乐部的收入来源更为多样。法国DNCG数据表明，青训球员转会收入占联赛总收入的15.7%，外部资本注入只占法甲俱乐部收入平均18.7%，整体抗风险能力比一般高得多。

2. 财务监管差异

虽然近几年来工资限制、投资控制措施有所加强，但是部分

俱乐部仍然存在财务风险。法国则创建起了一套以法国国家俱乐部财务管理委员会(DNCG)为依托的独立监管系统,对俱乐部的债务、薪资总额以及资金流动实施长时间的监管,对于违反规定的俱乐部会给予扣分、限制转会市场的运作,严重的会将其降级。DNCG对于各俱乐部的财务报表定期进行检查,就工资支出占总支出比例、负债率等重要指标作出具体规定。而过去十年中因为财务问题退出职业联赛的俱乐部数量远远少于中国超级联赛,因此法国联赛整体上更加稳定。

3. 球迷文化与城市绑定差异

中超俱乐部同所在城市之间联系较弱,近十年中超联赛中超六成的俱乐部发生过队名变更,两成的球队搬迁过主场,投资方频繁更换造成球队缺少城市足球的积累。法甲俱乐部长期深耕本土化,近二十年联赛更名俱乐部比例不到5%,没有一家俱乐部迁出注册地,俱乐部深入到当地民众的日常生活中。

(三) 法国足球职业化发展对中国俱乐部的发展启示

从中法俱乐部运营、球市状况以及行业监管等各方面对比可知,我国职业足球的发展不能照搬欧洲豪门资本扩张的方式,也不能直接复制法国全部的管理制度,应该根据国内足坛实际情况,借鉴法国稳健运营的经验来推进优化升级。

中超俱乐部经营上普遍存在着母公司依赖度过高、收入结构失衡、抗风险能力弱的状况。因此各类俱乐部要分层拓展市场化盈利渠道,头部俱乐部深入到IP文创、商业授权等增值业务中,中小俱乐部参考朗斯、亚眠轻量化、本土化运营方式,依靠本地资源和球员转会创收,同时行业加强资本控制,化解历史债务,促使俱乐部走向自主盈亏的市场化道路。

人才建设上国内足坛一直存在着重成绩、轻青训的功利化倾向,青训投入不够造成本土后备人才严重断层。后续要参照法国系统化青训和山东泰山双线培养模式,创建起完整的梯队体系,加大青训投入,创建起分层人才流通机制,把青训变成俱乐部可持续发展的优质资源。

文化推广上,当地俱乐部经常更名、搬迁、易主,造成与城市联系薄弱,不能形成球迷文化。因此需要通过中立命名政策来稳定球队的身份认同,鼓励俱乐部在社区开展非营利性的体育和文化活动,从而加深当地足球文化的认同,提高球迷的归属感以及与城市之间的联系。

就制度监管而言,国内足球的监管体系还比较薄弱,资本控制松懈,造成行业内的债务危机频繁出现,许多俱乐部退出了联赛。应该参照法国DNCG的独立监管模式,创建专门的足球财务审计机构,给运营监管划定清晰的边界,对违规行为展开制裁,保证行业政策的稳定。由此规范行业的秩序,促进中国足球职业化健康、可持续、高质量的发展。

三、结论

本次研究选取六家中法职业足球俱乐部作为分析样本,通过联赛观赛热度、运营模式、监管机制等各方面数据进行综合比较得出,两国职业足球的竞技水平、市场热度存在差距,深层次原因就是发展观念、管理制度、地域足球文化三者存在明显差异。

由于本文选取的样本数量较少,不能完全代表两国所有俱乐部的实际运营情况,而且数据只来源于一个赛季,因此不能用来研究长期行业的趋势。从数据上可以看出,中法联赛的资源配置存在着本质的不同,中超优质资源被集中到了头部球队身上,中小俱乐部生存压力大;而法甲各个层次的俱乐部发展更加均衡。除此之外,本文主要从俱乐部运营、青训培养、行业监管三个方面展开论述,对于更广泛的政策环境以及整个足球产业链的剖析还比较浅显。未来可以扩大样本量,用多年的历史数据来分析行业的发展模式。同时探究将法国成熟的监管体系“嫁接”到本土的具体途径,把研究范围扩大到足球相关上下游产业上,从而建立更加适应当地市场条件的行业管理体系,全面提升本土职业足球的整体竞争力。

参考文献

[1] 王健, 张兵. 法国职业足球财务监管体系(DNCG)的运行机制及启示[J]. 体育科学, 2023, 43(05): 45-54.
[2] 李刚, 王磊. 中超俱乐部“母公司依赖”现象的成因与破解路径[J]. 武汉体育学院学报, 2024, 58(03): 34-41.
[3] 中国足球协会. 2025赛季中超联赛运营报告[R]. 北京: 中国足球协会, 2025.
[4] 法国职业足球联盟(LFP). 2025-2026赛季法甲联赛官方统计报告[R]. 巴黎: 法国职业足球联盟, 2025.
[5] 中国足球协会. 中国足协青训发展白皮书(2025)[R]. 北京: 中国足球协会, 2025.
[6] 中超联赛有限责任公司. 2025赛季中超联赛财务监测报告[R]. 北京: 中超联赛有限责任公司, 2025.
[7] 法国足协. 法国青训体系发展白皮书(2025)[R]. 巴黎: 法国足球协会, 2025.