

中超联赛外援引进关键风险识别及层级关系构建

何文蕙, 高子璇

(吉林体育学院 研究生处, 长春 130000)

摘要: 外援引进对于提高中超联赛的知名度和促进中国足球发展发挥着重要作用, 但是近几年我国在外援引进管理工作中仍然存在不足, 未能实现高薪引进应有的效果。利用层次解释模型对中超联赛外援引进风险进行识别、分类, 并通过构建风险因素层级关系, 明确各风险因素之间的关系。结果表明: 中超联赛外援引进的风险分为3级6类, 法律风险为最底层风险, 文化风险为第2层风险, 成本增加风险、足球生态建设风险、市场收益风险和不可抗力风险形成了第3层风险。为有效规避外援引进风险, 提出政府牵头, 完善外援引进政策; 足协明确监督、管理和服 务职能; 俱乐部明确自身定位, 调整球队运行机制及外援引进策略, 共同构建三位一体的外援引进管理体系。

关键词: 中超联赛; 外援引进; 风险识别; 层次解析模型; 政府; 足协; 足球俱乐部

中图分类号: G80-05

文献标志码: A

文章编号: 1008-3596 (2020) 02-0016-06

外援引进对我国职业足球联赛的贡献有目共睹, 在外援助力下, 中超联赛的知名度一度排在五大联赛之后的第六, 中国足球也获得了长足的发展。尽管如此, 从近几年外援引进的实践来看, 其中还存在一些困扰政府、足协以及各大俱乐部的问题。对外援引进风险的识别是解决这些问题的基础。国内关于外援引进的研究, 最初主要集中在外援在比赛中的技战术表现、引援现状、借鉴国外经验以及外援促进我国职业足球发展等主题。学者们更多考虑的是外援引进的积极影响, 风险尚未被纳入考虑范围内。但自2012年以广州恒大为首的各俱乐部开始大量投入资金天价引进外援之后, 外援引进的各种伴生性问题开始受到了学者们的关注, 并从经济、法律、政策和对我国职业足球发展的影响几个方面着手研究。其中风险问题被单独提炼出来, 学者们开始

对一系列风险进行罗列和归类。但截至目前, 尚没有从风险管理的角度, 根据风险管理流程对外援引进风险进行更深入全面的识别。2015年国务院办公厅出台了《中国足球改革发展总体方案》, 指出“研究引进高水平外援名额限制等相关政策及决策机制, 处理好外援引进与本土球员培养的关系。”^[1]显示了国家层面对外援引进的重视, 也确定了外援引进的发展方向 and 基调。为此, 本研究应用层次解析模型对外援引进进行风险识别, 旨在为科学引进外援及促进联赛健康发展提供理论参考。

1 基于ISM的风险识别过程

解释结构模型 (Interpretative Structural Modeling, ISM) 由 Warfield 于 1973 年提出, 旨在分析复杂系统^[2], 被广泛用于识别风险的层

收稿日期: 2019-11-03

基金项目: 吉林体育学院研究生科研创新基金项目“新政下中超联赛外援引进风险评估体系构建及实证研究”(YC2019004)

作者简介: 何文蕙 (1995—), 女, 广东湛江人, 硕士, 研究方向为体育教育训练学。

文本信息: 何文蕙, 高子璇. 中超联赛外援引进关键风险识别及层级关系构建[J]. 河北体育学院学报, 2020, 34(2): 16-21.

级关系^[3]。王从陆等学者应用该方法将9种偶然原因分为5个层次,并明确了不同层次之间的关系^[4]。田彦清等学者建立了工作场所风险因素结构,完善了层次关系系数^[5]。宋亮亮等学者利用ISM确定城市轨道交通系统脆弱性因素之间的相互关系^[6]。考虑到外援引进风险识别是一个复杂的系统,涉及众多利益相关者,以及他们之间的排序和相互影响,因此选择ISM。ISM是一个互动过程,主要分析因素以及因素之间的直接二元关系并且被组织成一个全面的系统框架^[7]。根据结构关系图,可以很容易地看出各种元素之间的相互关系。

利用ISM进行外援引进风险识别的步骤为:①将外援引进导致的风险一一识别,并将风险归类,构成外援引进风险综合系统与子系统;②针对已构建的风险综合系统与子系统设计专家调查问卷,利用专家打分分析子系统之间的相互影响关系,构建邻接矩阵和可达矩阵;③在构建邻接矩阵和可达矩阵基础上,根据ISM层次划分原则,构建风险因素层级关系。

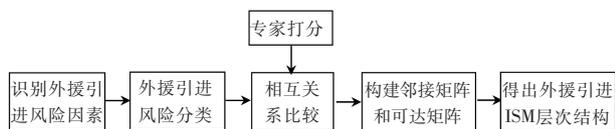


图1 基于ISM外援引进风险识别流程图

2 外援引进的风险因素识别

目前我国对于外援引进的风险研究还处于起步阶段,从宏观来说,外援引进仍属人力资源管理范畴,其特性与海外人才引进有相通之处,因此在阅读分析我国海外人才引进管理及外援引进相关研究文献的基础上,按照风险识别的步骤,从中超联赛外援引进风险的来源、影响范围,以及球员从引进到管理到最后离开的全过程,对风险进行识别并分类,得到了中超联赛外援引进风险的子系统及子系统的具体元素组成。

(1) 法律风险 R_1 。是指由于中国足协制定的外援引进政策与国家法律法规及国际足联相关规定存在冲突,球员和俱乐部无法合理维权。主要包括合同纠纷风险和法律冲突风险。前者如外援引进合同违约纠纷所涉及的争议管辖、法律适用、赔偿及裁决的执行等问题;后者如引进政策违背我国《劳动法》《反垄断法》

等,以致球员和俱乐部的合法权益难以得到保障。周青山认为我国职业体育联赛中对外援的限制政策并未随着经济对外交流的深入而改善,有违与部分国家签订的《伙伴与合作关系协定》^[8]。裴洋认为外援引进价格硬性设定为4500万人民币,其“合理区间”的测算过程不透明、设定依据不合理,这样的价格标准也远低于近年来中超各俱乐部引援的市场价格,是《反垄断法》禁止的对象^[9]。

(2) 成本增加风险 R_2 。是指外援过度溢价导致引进成本过高,以及外籍人员管理投入过多而导致的管理成本增加。在“金元足球”大环境下,优秀外援在球员转会市场中遭到抬价哄抢,进而导致外援引进预算过高,引进成本普遍大幅攀升。王沂的研究显示,2015赛季中超联赛引进外援的身价总和为7850万欧元,实际转会费为8532万欧元,溢价率为1.086^[10]。此外,外援引进后,因生活习惯和文化适应等问题,需要对其投入更多的管理成本。王清梅认为在俱乐部中外援的流动性大,存在着外援因文化、性格、态度等问题与球队的不兼容或磨合期过长现象,势必影响俱乐部的发展^[11]。

(3) 足球生态建设风险 R_3 。是指外援引进对我国本土球员的冲击及产生的不利于我国竞技足球可持续发展的风险。主要表现为俱乐部高度依赖外援,外援严重挤压了本土球员的上场时间,本土球员得不到锻炼;俱乐部斥巨资引入外援,青训建设经费投入严重削减,年轻的本土球员缺少培训资源;同时资金实力雄厚的俱乐部持续高价引进高水平外援,造成小俱乐部与之差距越来越大,导致联赛竞争失衡。曹田夫等认为从我国竞技足球的生态圈发展的角度来看,外援引进可能诱发对于我国足球可持续发展的严重损害。近年来球员转会费溢价、俱乐部投入资金失衡等,导致了联赛竞争失衡、拖欠工资、合同违约、青训投入缩减等系列连带风险^[12]。

(4) 文化风险 R_4 。是指外援自身对于异国文化的适应程度以及外来文化对我国传统文化的冲击。主要表现为外籍球员因文化差异与本土文化的冲突以及伴随外援引进带来的“个人主义”“拜金主义”和球迷中的“流氓文化”对我国社会主义精神文明建设产生的消极作用。外籍球员曾经在不同于中国足球文化的地区效力,他们有

着各自的足球理念、价值观念、思维方式和生活方式，并具体体现为训练方法、技战术思想、生活方式上的差异，在华效力期间难免会出现足球行为文化的冲突^[13]。王磊认为，西方球星可能会对我国球迷群体产生极端个人主义导致的行为失范、奢侈享乐等负面影响^[14]。

(5) 市场收益风险 R_5 。是指外援的竞技表现与引进成本不匹配。主要表现为外援比赛状态低迷导致比赛观赏性下降，进而俱乐部和联赛的关注度下降，导致联赛价值贬值、观众流失、外援市场转会价格降低等。李进等认为足协的限制高薪引援的政策，会增加各俱乐部的引援成本，降低球员转会市场的繁荣程度。高水平外籍运动员上场人数减少、年轻球员固定首发、俱乐部引援成本上涨，这些非市场化的政策因素直接导致联赛的精彩程度和观赏性下降，联赛的竞争力、关注度和影响力降低，使得卖出高价的联赛版权贬值^[15]。

(6) 不可抗力风险 R_6 。是指外援在效力于俱乐部的过程中发生不可预测的风险。主要有意外死亡以及在比赛或训练中严重受伤等。2001年曼城挪威外援哈兰德在比赛当中遭到曼联队长基恩的恶意飞踹，致其膝盖严重受伤并在不久后宣布退役；2017年，在当年2月刚加盟北京北控的科特迪瓦外援蒂奥特在训练中意外倒地猝死。

3 外援引进风险因素 ISM 的构建

3.1 组建 ISM 专家评分组

选取 10 位专家构成专家评分组，包括广州恒大等 4 个俱乐部的高层管理者、3 位中国足协工作人员，1 所体育学院足球教研室的 2 位教授，及 1 所“985”工程类大学管理学院的 1 位风险管理教授。向以上 10 位专家发放了调查问卷，对各风险因素之间两两关系的强弱进行评判。对 10 位专家进行 3 轮次的循环问卷发放，以最终确定外援引进 6 个风险子系统之间的关联性。

3.2 探索外援引进风险因素的关联性

(1) 利用 ISM-fuzzy 法对已识别的风险因素构建结构模型。建立外援引进各因素邻接矩阵 R ，根据中超联赛风险因素的总体结构及风险各因素之间的相互关系，邻接矩阵 R 构建依据的规则为：①若 R_i 对 R_j 有直接影响， a_{ij} 则取 1，

否则取 0；②若 R_j 对 R_i 有直接影响， a_{ji} 则取 1，否则取 0。经过数据整理可获得邻接矩阵 A (表 1)。

表 1 外援引进风险相互作用关系邻接矩阵 A

因素	R_1	R_2	R_3	R_4	R_5	R_6
R_1	1	1	1	1	1	0
R_2	0	1	1	0	1	0
R_3	0	0	1	0	1	1
R_4	0	1	1	1	0	1
R_5	0	1	1	0	1	1
R_6	0	0	1	0	1	1

(2) 根据公式：

$$A_1 \neq A_2 \neq \dots \neq A_{r-1} = A_r$$

$$A_{r-1} = (A + I)^{r-1} = R_{r \leq n-1}$$

n = 矩阵阶数，对邻接矩阵 A 进行布尔运算求得可达矩阵 R (表 2)。

表 2 外援引进风险相互作用关系可达矩阵 R

因素	R_1	R_2	R_3	R_4	R_5	R_6
R_1	1	1	1	1	1	1
R_2	0	1	1	0	1	1
R_3	0	1	1	0	1	1
R_4	0	1	1	1	1	1
R_5	0	1	1	0	1	1
R_6	0	1	1	0	1	1

(3) 对以上可达矩阵 R 的各元素进行层次化分析，分别可以得到先行集 $R(S_i)$ 、可达集 $E(S_i)$ 和共同集 $R(S_i) \cap E(S_i)$ 。其中，先行集 $R(S_i)$ 是指所有到达要素 S_i 的要素集合；可达集 $E(S_i)$ 是指要素 S_i 可以到达的集合；共同集 $R(S_i) \cap E(S_i)$ 是指所有要素 S_i 的可达集合 $R(S_i)$ 与其先行集 $A(S_i)$ 的交集，用 T 表示。

表 3 外援引进风险相互作用关系的先行集和可达集

S_i	先行集 $R(S_i)$	可达集 $E(S_i)$	共同集 $R(S_i) \cap E(S_i)$
1	1	1,2,3,4,5,6	1
2	1,2,3,4,5,6	2,3,5,6	2,3,5,6
3	1,2,3,4,5,6	3,5,6	3,5,6
4	1,2,4	2,3,4,5,6	2,4
5	1,2,3,4,5,6	2,3,5,6	2,3,5,6
6	1,2,3,4,5,6	2,3,5,6	2,3,5,6

(4) 外援引进风险因素层级划分。根据 $R(R_i) = R(S_i) \cap A(S_i)$ 的原则求出集合 T 。第 1 层要素的集合 $T_1 = \{1\}$, 表明影响 R_i 构成的系统只有 1 个连通域, 根据 $R(S_i) \cap A(S_i) = S(V_i)$ 的原则, 确定第 1 层要素, 然后将第 1 层要素从表 3 中抹掉。挑选出满足原则的第二层要素即 $T_2 = \{4\}$, 表明影响 R_i 构成的系统只有 1 个连通域, 将第 1 和第 2 层要素从表 3 抹掉。挑出满足原则的第 3 层要素, 即 $T_3 = \{2, 3, 5, 6\}$, 由 R_2 成本增加风险、 R_3 足球生态建设风险、 R_5 市场收益风险和 R_6 不可抗力风险构建起强联通块, 从而建立起外援引进风险因素层级关系 (图 2)。

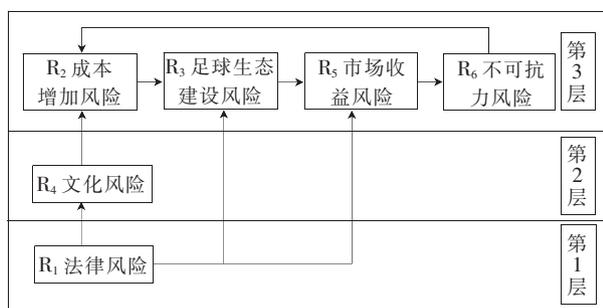


图 2 外援引进风险因素层级关系

4 外援引进风险层级关系分析

通过对外援引进风险的 6 个子系统的风险结构进行 ISM 分级, 可以将各风险因素划分为 3 个层级, 第 1 层的法律风险为最底层风险, 直接关系到外援引进风险防控的效果。其中在第 3 层, 成本增加风险、足球生态建设风险、市场收益风险和不可抗力风险属于强联通块。表明在进行风险管理工作时要考虑这 4 个风险之间的相互影响关系, 同时, 相对而言这 4 个风险属于微观风险, 俱乐部为主要的风险分担对象。同理, 第 2 层和第 1 层属于宏观风险, 足协和政府为主要的风险分担对象。

法律风险是外援引进的底层风险, 其风险因素可以归结为 2 类, 一类是在外援管理的整个过程中任意阶段 (如文化建设、足球生态建设、市场收益等) 都可能引发的与法律有关的风险; 另一类是作为其他 5 类风险的前期风险, 可以认为法律风险是导致中超联赛外援管理失败的风险源头, 不但难以通过控制其他风险来防范, 甚至是因为法律风险的发生才可能引起“外援风险

链”的形成。

在第 3 层风险中, 形成“成本增加风险→足球生态建设风险→市场收益风险→不可抗力风险→成本增加风险”的强联通块影响回路。

全球足球转会市场球员溢价严重, 使中国的“金元足球”面临着巨大的风险危机, 由于球员转会是球员与俱乐部的双向选择, 球员的选择意向包含 2 个方面, 一是是否利于自身职业的发展, 另一个是对于薪酬的要求。外援具有低替代性, 因此对于中超联赛而言, 想要引进高水平外援, 需要进一步提高引进成本。如 2016 年上海上港以创中超纪录的 6 000 万欧元 (约合 4.38 亿人民币) 转会费引进了巴西国脚奥斯卡, 上海申花引进阿根廷前锋的年薪高达 3 198 万英镑 (约合 2.7 亿人民币)。此外, 外援还存在异质性, 外援的就业管理、社会融入和人才评价等都需要配套管理, 以上导致引进成本增加和管理成本增加的成本增加风险。

成本增加直接影响了足球生态建设, 高薪引援也往往带来许多负面效应, 这种效应包括增加俱乐部的运营成本、打破俱乐部的竞争平衡、压制国内球员发展^[16]。2015 年数据显示, 中超 16 家俱乐部全年整体亏损 15 个亿。中国属于后起的足球发展中国家, 在外援填充进球球队后, 年轻队员难获上场机会和实战经验, 对于球员成长不利, 从而形成“高价引进外援→挤压青训→本土球员水平难以提高→高价引进外援”的死循环。

足球生态建设风险与市场收益风险直接相关。联赛俱乐部的本质是企业, 通过出售高质量的商品 (主要指比赛) 以提高俱乐部的品牌价值, 从而吸引观众获得利润。俱乐部的成绩和联赛的精彩程度直接影响着比赛的上座率和曝光率, 但足协关于限制引援的规定, 及年轻球员固定首发的政策, 导致联赛的精彩程度和观赏性下降, 联赛的竞争力、关注度和影响力降低, 联赛版权贬值, 直接影响了俱乐部的市场收益。

市场收益风险对不可抗力风险也具有间接影响。规避不可抗力风险需要提高外援的科学管理水平, 为外援强化法律、安全意识是减少不可抗力风险的重要因素, 这些都离不开俱乐部的投入。联赛贬值, 俱乐部的门票、转播版权、球衣销售和球员转会等经济收益都会受到影响, 反过

来必然制约俱乐部在各个方面的投入,其中就包括对外援管理的投入,导致不可抗力风险几率增加。

不可抗力风险又会直接导致成本风险。中超联赛每年转会期基本在1—2月(冬季转会窗口,季前)和7月(夏季转会窗口,季中)这两个时间段,对于球队的人员补给和调整只能在这两个转会期进行。外援效力球队的过程中出现重大伤病或死亡,都使俱乐部不得不在有限的期间内高薪引进替代球员,以维持球队实力;同时还需对伤病球员实施康复管理并承担巨额工资,无疑极大拉升了俱乐部的成本。

5 结论与建议

中超联赛外援引进的各风险因素存在着较强的关联性,对于中超联赛外援引进的风险管理不能将各风险因素割裂开来而应整体考虑。外援引进具有必要性但也是“双刃剑”,应坚持充分挖掘外援价值的同时尽量避免风险,形成政府、足协、俱乐部三位一体的外援引进管理体系,在充分认识外援引进关键风险的基础上,做好管控工作。

(1)完善外援引进政策,提高政府的前期预防能力。政府牵头,对外援引进的经济问题和社会问题、本土球员和外援的关系,以及联赛发展与国家队发展的关系等进行全面分析,结合当前的风险识别结果,继续建立健全相应的法律法规,保护足协及俱乐部的权力,同时监督其履行相应的义务。由于我国足球转会市场仍处于成长阶段,政府导向是重要驱动性和保障性力量,在建立健全法律法规的过程中要充分体现政府“培育者”和“裁判员”的角色,坚持“管办分离”,提高足协及俱乐部投资者的自我管理水平,建立六大风险的合理分担机制。

(2)中国足协应该在外援引进风险中明确自己的管理职能、监督职能和为俱乐部及外援服务的职能。首先,总结当前世界足球发展规律,结合当前我国足球发展的实际情况,合理规划适合我国联赛发展的外援管理体系,制定外援转会管理条例。其次,切实履行监督职能,及时发现外援转会过程中的问题,并严格按照相关规定进行处理。最后,组建专门的外援转会管理机构,与国际接轨,为职业俱乐部和外援提供服务。

(3)俱乐部应该对自身定位、球队运行机制及外援引进策略等方面适时进行调整。外援的使用要视俱乐部的经营状况决定,在中超“四帽政策”的限制下,俱乐部应该根据自身的情况,在倾向于高价引进外援和坚持培养本土球员两种发展模式做出权衡。同时,外援的选择具有偶然性,俱乐部要充分利用合同条款尽可能地规避风险,最大限度地保护球队利益。

参考文献:

- [1] 国务院办公厅关于印发中国足球改革发展总体方案的通知[EB/OL].(2015-03-16)[2019-05-16].http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-03/16/content_9537.htm.
- [2] WARFIELD J N. Toward interpretation of complex structural models[J]. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics,1974(5):405.
- [3] IYER K C,SAGHEER M. Hierarchical structuring of PPP risks using interpretative structural modeling[J]. Journal of construction engineering and management,2010,136(2):151.
- [4] 王从陆,吴超,李树清.基于解释结构模型的事故原因层次分析[J].矿业研究与开发,2004(5):77.
- [5] 田彦清,杨振宏,李华,等.基于ISM和AHP的作业场所风险影响因素研究[J].中国安全科学学报,2011,21(1):140.
- [6] SONG L L,LI Q M,LIST G,et al. Using an AHP-ISM based method to study the vulnerability factors of urban rail transit system[J].Sustainability,2017,9(6):1065.
- [7] RAJ T, ATTRI R. Identification and modelling of barriers in the implementation of TQM[J]. International Journal of Productivity and Quality Management,2011,8(2):153.
- [8] 周青山.法律视野下若干体育规则的国籍歧视分析[J].北京体育大学学报,2015,38(5):46.
- [9] 裴洋.欧足联财政公平政策的合法性问题研究:兼评中国足协“引援调节费”制度[J].法学评论,2018,36(5):111.
- [10] 王沂.中超足球俱乐部高薪引进外籍球员研究[J].北京体育大学学报,2018,41(5):46.
- [11] 王清梅,陈彦,赵文男,等.中国职业篮球联赛外援流动特征及影响价值的实证研究[J].沈阳体育学院学报,2017,36(3):104.
- [12] 曹田夫,赵毅,梁伟,等.中国足协“四帽”新政的法理分析[J].体育与科学,2019,40(1):83.
- [13] 赵容娴,杜梅.职业足球俱乐部外籍球员文化冲突

- 研究[J].哈尔滨体育学院学报,2016,34(2):37. [J].沈阳体育学院学报,2018,37(3):37.
- [14] 王磊,蔡峰,马超.NBA 球星文化对我国球迷价值观的影响及启示[J].体育文化导刊,2019(2):82. [16] 张兵,仇军.中国职业足球联赛高薪引援的制衡困境与出路[J].天津体育学院学报,2016,31(5):369.
- [15] 李进,王相飞,王真真.中超联赛新媒体版权研究

Identification of Key Risks and Hierarchy Relationship Construction of Foreign Aid in China Football Association Super League

HE Wenhui, GAO Zixuan

(Postgraduate Division, Jilin Sport University, Changchun 130000, China)

Abstract: The introduction to foreign aid has played an important role in increasing the popularity of the Chinese Super League and promoting the development of Chinese football. However, in recent years, there are still some deficiencies in the management of foreign aid introduction in China, which can not achieve the effect of high salary. The analytic hierarchy process (AHP) is used to identify and classify the risks of the introduction of foreign aid in CSL, and to clarify the relationship between the risk factors through the construction to the hierarchical relationship of risk factors. The results show that the risks of the introduction to foreign aid in CSL can be divided into three levels and six categories. The legal risk is the lowest risk, the cultural risk is the second one, and the third one is formed by the risk of cost increase, football ecological construction, market income and force majeure. In order to effectively avoid the risk of foreign aid introduction, the following should be done. The government should take the lead to improve the policy of foreign aid introduction, the football association should make clear the functions of supervision, management and service, the club should make clear its own positioning and adjust the team's operation mechanism and foreign aid introduction strategy to jointly build a trinity of foreign aid introduction management system.

Key words: China Football Association Super League; foreign aid introduction; risk identification; analytic hierarchy process model; government; Football Association; football club