

■ 耿耿抒怀 |

国足教练要当真正的CEO



刘耿

国足历史性地兵败越南之后，许多球评从管理学角度为国足开药方。本文也来赶个热闹，从教练与球队老板的关系切入，分析国足管理体制。

球队老板相当于董事长，教练相当于CEO。董事长对董事会负责，并对外代表董事会。而CEO对公司负责，也是企业面向公众的面孔。这一关键差异将董事长的工作和CEO区分开。

但在相当长的时间内，许多公司的董事长和CEO由同一个人担任。20世纪90年代到21世纪初爆发的一系列丑闻，越来越多的公司开始将这两个职位分离。这段时期，正是中国足球大踏步走向职业化的阶段，可惜，没有一个足球俱乐部观察到企业管理的这个动向。

这也不能怪职业足球俱乐部钝感，因为中国的绝大多数公司也没有跟进这种管理模式。在多数人的理解中，公司的董事长是老大，CEO是老二，自然什么事都是老大说了算。我们耳熟能详的互联网大厂更是如此，创始人将董事长和CEO一肩挑，在卸任CEO之后，仍然是什么都要管的董事长。

董事长都很有管理经验和能力，在制定愿景、锐意进取、选贤任能、下达命令、承担责任和树立榜样方面，他们做得很好。但在卸任CEO之后，董事长还表现得好像CEO，就会造成董事会的冲突和混乱。

国足的管理体制上表现的就是这种混乱。比如在用人上，主教练就没有充分的决定权，他要听从自己的大老板的。国足的用人决策要遵循程序和经历多方论证，看似科学、严谨，实际上是部分剥夺了主教练最重要的用人权，当然也显然不需要他对此承担全部责任。

如果主教练没有足够的权力，会使得训练和比赛中的决策大打折扣，团队成员之间的默契也很难建立，团队的整体绩效也难遂人意。甚至团队中的个体能力越强，团队整体绩效反而越差。

根据INSEAD商学院的研究，多数成功的董事长都经历了放弃CEO角色的过程，学会不直接给出答案或自己说了不算。高效的董事长话不多，他们的介入是出于流程和人员的需要，而不是因为内容，他们并非指挥官而是辅助者，他们的工作是让所有董事能够有高效地集体讨论。

如何做好董事长？要诀是记住你不是CEO。

■ 棋从断处生 |

爆款特许一墩难求



棋哥

春节，男女青年们常被家长“催婚”，但这个春节却被催要“冰墩墩”。

中央广播电视台总台经济之

声《远见2022双奥之城》约去，谈体育产业的冬奥特许产品。我一看同台聊天的是2022冬奥会特许生产商华江文化的陈绍枢董事长，这“活儿”必须得去，春节期间几乎被要“冰墩墩”的朋友们催货催疯了。大年初四以后，打电话、发微信、搜抖音，都是要冰墩墩的。

以往奥运会的市场开发，直接看得见的收益就是四大部分：合作伙伴赞助商、特许产品销售、票务接待、媒体报道权。但要说赚钱，似乎特许产品还不是最盈利的。因为特许产品的毛绒玩具、纪念徽章、贵金属钱币、纪念邮票、服装帽子……更是在承担奥林匹克文化传播和奥运会影响力的大众推广功能。

但这届北京冬奥会，特许产

品冰墩墩火了，圈内圈外，一墩难求。非常赞同2022冬奥会特许生产商陈绍枢先生的观点，奥运特许产品不能造势，只能是借势营销。因此对特许产品冰墩墩的市场投放准备，相关生产商是不好前期判断的。

只是冰墩墩为什么大年三十还“要啥有啥”，到了初四就突然销售火爆？一墩难求？我看这应该和2022冬奥会开幕式的完美成功有很大关系。

历史的经验，值得总结。2008年奥运会，特许产品“福娃”铺天盖地，到了奥运会闭幕依然应有尽有。但2008残奥会吉祥物“福牛乐乐”，在残奥会开幕前却无人问津。让人想象不到的是2008残奥会开幕式以后，执行导演张继刚

的鸟巢版“千手观音”同样无与伦比，那年残奥会吉祥物“福牛乐乐”也一牛难求。

体育，最看中仪式感。但凡做奥运会的团队都有一个说法，开幕式成功了，奥运会就成功了一半。春节假日没写专栏，现在一定要补上一笔，那就是北京2022冬奥会开幕式的创意设计及现场表演太成功了！开幕式火了，冰墩墩必然跟着火爆。

疫情之下，相信中国承办奥运会的力量吧。冬奥会开幕式的完美演绎，造成了特许产品冰墩墩的一墩难求。听我的，冬残奥会开幕式也错不了，雪容融也必将如《雪绒花》歌中唱的：“Edelweiss edelweiss Every morning you greet me……”

■ 自说自画 |

冬奥知多少



阿仁

● 北京冬奥会开幕以来，中国冰雪军团不断取得佳绩，突破历史、创造历史。新人脱颖而出，老将重铸辉煌。大家都在关心冬奥赛场，关注每一个中国选手的战绩，惦挂瞬息变更的奥运奖牌榜。看夏季奥运，重要的一个看点是金银铜牌的得失，看中国从体育大国逐步向体育强国迈进。去年的东京奥运会，中国以38金32银18铜位于奖牌榜第二。夏季奥运会期间，国人天天计算奖牌，预测奖牌几成习惯。当下冬奥会战事不断，冰雪世界里硝烟弥漫，大家都在猜测中国军团究竟能将多少奖牌收入囊中。对于冰雪运动，许多朋友还是知晓不多的。就是平日里大家所熟知的不少体育大咖、名嘴们对冬奥会知识也几乎是“白丁”。大家

来补补课，复习复习冬奥会以往的历史吧。

● 中国在国际奥委会合法席位恢复后，首次参加的为1980年第13届美国莱普西德湖冬奥会。1984年中国参加了第二次冬奥会，是在南斯拉夫的萨拉热窝。没有经验也没有强将，在这两届冬奥会上，中国队是空手而归。1988年，中国运动员李琰在加拿大卡尔加里冬奥会的女子短道速滑表演赛中得到了2金1铜。到了1992年的法国阿尔贝维尔冬奥会上，中国获得3银，有了奖牌榜上零的突破。直到2002年美国盐湖城，杨扬在短道速滑女子500米决赛中夺下冠军，这是中国冰雪军团在冬奥会上金牌零的突破。这已为大家所铭记。2006年意大利都灵冬奥会，中国获得2金4银5铜。2010年加拿大温哥华冬奥会，

中国获得5金2银4铜。2014年俄罗斯索契冬奥会，中国获得3金4银2铜。四年之前的韩国平昌冬奥会，中国获得1金6银2铜。中国在历届冬奥会上总共获得13金28银21铜，共62枚奖牌。这是截至去年的记录。

● 回顾历史就知道了中国冰雪军团以往最好的成绩是在12年前于温哥华创造的5金2银4铜。如果中国代表团在北京冬奥会上夺得5金2银4铜，那么就是追平了历史最佳成绩。现在中国健儿已经有了3金3银在握。创下新纪录大有盼头。告诉朋友们这些往事只是为了让大家掂量一记，大家的期望值应当刻画在哪里？不用太低，也不必太高。

为中国冰雪健儿们加油吧。加油！加油！

全国学生(青年)运动会。

首届中国青少年足球联赛，在这样的特殊时刻，这注定会是一项让我们非常关注和期待的青少年赛事。中国男足在本次12强赛中表现令人不满意，大家异口同声都谈到了青训的话题。中国足球青训要想真的提高的话，校园足球是绕不过去的一个话题。

日本的校园高中联赛已经办了很多年，而且他们的历史远远超过了日本职业足球联赛的历史。如果说中国足球现在又到了一次痛定思痛的时刻，而这个时候我们要做的事情首当其冲就是抓好青训。

1月10日，第100届日本高中足球联赛决赛，青森山田以4比0的比分战胜大津，从而成功夺得冠军，本场比赛共计有42747名观众来到东京国立竞技场观战。

这个比赛经常会出现一些未来之星，不少球队也踢出了各自鲜明的风格，其中一些球员的表

现甚至超乎一般高中生的足球水平。

比如冠军球队青森山田的队长松木政生，高中三年级的这位小将同时也是日本U20国青队队长，未来不可限量。他曾前往法甲豪门里昂试训，未来也许会和大多数日本球员一样，走上留洋之路。

日本高中联赛从来都是日本足球普及的重要基石，甚至也是世界规模最大的足球比赛，每年会有多达40多家电视台转播。NHK进行全国直播，大赛背后隐藏的是日本足球的雄厚青训基础，比如说一些数据，日本U12年龄段注册人口超过30万，U12到U15超过25万，U15到U18足球人口近17万。

我们期待着中国也有属于自己的青少年足球联赛，特别是要把它办成真正属于青少年足球的传统赛事，今年终于将有第一届，虽然来得有点晚，但总比不行动要好。

的鸟巢版“千手观音”同样无与伦比，那年残奥会吉祥物“福牛乐乐”也一牛难求。

体育，最看中仪式感。但凡做奥运会的团队都有一个说法，开幕式成功了，奥运会就成功了一半。春节假日没写专栏，现在一定要补上一笔，那就是北京2022冬奥会开幕式的创意设计及现场表演太成功了！开幕式火了，冰墩墩必然跟着火爆。

疫情之下，相信中国承办奥运会的力量吧。冬奥会开幕式的完美演绎，造成了特许产品冰墩墩的一墩难求。听我的，冬残奥会开幕式也错不了，雪容融也必将如《雪绒花》歌中唱的：“Edelweiss edelweiss Every morning you greet me……”

■ 以虎驭狮 |

何故君来晚能饮一杯无



赵照

行百里者半九十。领先12分，瓜迪奥拉仍然没有放松警惕。

稳稳击败布伦特福德之后，瓜帅说得最多的话，仍然是利物浦还少赛两场。虽然在其他英超主帅耳朵里，这很凡尔赛，但瓜帅觉得很真诚：试问本赛季联赛孰为英雄？唯自己与渣叔而已矣。

诸葛一生唯谨慎。瓜帅在世界名帅之中，心思也属于缜密细腻一类，有一颗百转千折的少女心。在他思忖之下，曼城和利物浦本赛季并无太大实力差别，只是曼城运气略好，迄今比对手多赢了三场球。

细细考教下来，利物浦锋线的个人攻击力，还高出曼城一筹。萨拉赫和若塔牢牢占据射手榜前两位，也是仅有的本赛季进球突破个位数的英超球员，连马内的斩获，也比所有曼城球员多。曼城之所以独占鳌头，不过是利物浦整体发挥更稳定一些罢了。

这种稳定，说易实难。尤其在联赛即将进入收官阶段，维系了过半赛季的技战术体系，在赛程、球员体能和心态以及伤病情况等内外因素侵蚀下，要想继续保持愈发艰难。而那些失去了稳定架构的球队，早已掉队，再不复意气风发争冠模样。

譬如同城的曼联，风波不断，从换帅换了个寂寞，到青木殴打女友，再到持续延绵的C罗“球霸”争议……大新闻层出不穷，球队战绩难有真正起色。再看刚经历了黑色三分钟被南安逆转的热刺。

曼联、阿森纳和热刺，只能为争四锱铢必较，还被找回了坚硬拳头的铁锤帮挡住身位。高处不胜寒的巅峰，只剩下瓜迪奥拉和克洛普奋力攀登。

待到凌绝顶，也许瓜帅才会对渣叔说一句：何故君来晚，能饮一杯无？

■ 老骥伏枥 |

期待首届青少年联赛



姬宇阳

除了中国男足的失败和中国女足刚刚拿到的亚洲杯冠军，这两天还有一条和足球有关的新闻。

2月8日，教育部官网公布《教育部2022年工作要点》，其中提到，2022年将举办首届中国青少年足球联赛，筹备首届

声《远见2022双奥之城》约去，谈体育产业的冬奥特许产品。我一看同台聊天的是2022冬奥会特许生产商华江文化的陈绍枢董事长，这“活儿”必须得去，春节期间几乎被要“冰墩墩”的朋友们催货催疯了。大年初四以后，打电话、发微信、搜抖音，都是要冰墩墩的。

以往奥运会的市场开发，直接看得见的收益就是四大部分：合作伙伴赞助商、特许产品销售、票务接待、媒体报道权。但要说赚钱，似乎特许产品还不是最盈利的。因为特许产品的毛绒玩具、纪念徽章、贵金属钱币、纪念邮票、服装帽子……更是在承担奥林匹克文化传播和奥运会影响力的大众推广功能。

但这届北京冬奥会，特许产

品冰墩墩火了，圈内圈外，一墩难求。非常赞同2022冬奥会特许生产商陈绍枢先生的观点，奥运特许产品不能造势，只能是借势营销。因此对特许产品冰墩墩的市场投放准备，相关生产商是不好前期判断的。

只是冰墩墩为什么大年三十还“要啥有啥”，到了初四就突然销售火爆？一墩难求？我看这应该和2022冬奥会开幕式的完美成功有很大关系。

历史的经验，值得总结。2008年奥运会，特许产品“福娃”铺天盖地，到了奥运会闭幕依然应有尽有。但2008残奥会吉祥物“福牛乐乐”，在残奥会开幕前却无人问津。让人想象不到的是2008残奥会开幕式以后，执行导演张继刚

的鸟巢版“千手观音”同样无与伦比，那年残奥会吉祥物“福牛乐乐”也一牛难求。

体育，最看中仪式感。但凡做奥运会的团队都有一个说法，开幕式成功了，奥运会就成功了一半。春节假日没写专栏，现在一定要补上一笔，那就是北京2022冬奥会开幕式的创意设计及现场表演太成功了！开幕式火了，冰墩墩必然跟着火爆。

疫情之下，相信中国承办奥运会的力量吧。冬奥会开幕式的完美演绎，造成了特许产品冰墩墩的一墩难求。听我的，冬残奥会开幕式也错不了，雪容融也必将如《雪绒花》歌中唱的：“Edelweiss edelweiss Every morning you greet me……”