

对话申花俱乐部董事长谷际庆——

当下的上海申花
尤其需要冷静和清醒

见习记者 陶煜洋 摄

本版撰稿 首席记者 姬宇阳

即将在主场迎来上届冠军武汉三镇和宿敌北京国安之前，申花董事长谷际庆如约完成了和记者的对话。

要尊重发展规律
球队的利益最大化

东方体育：联赛打完六轮，申花不知不觉已经站在中超积分榜榜首。

谷际庆：这是我今天最想跟大家谈的话题，面对这样一个排名，在这样一个时间节点，无论对内对外，俱乐部最想说的两个字就是：冷静。

联赛开始前我们制定的目标，是在去年基础上取得进步，这个目标目前并没有变化，并且联赛刚刚才打了六轮，接下来的比赛对球队的挑战，只会越来越多。

今年球队的主要任务还是稳定，过高的要求是不符合发展规律的，不可取。我们的队伍平均年龄低，一方面看这是好事，但也有不利之处，起伏会比较大，这几轮球队上下很努力，特别是运气也较好，我们成绩不错。一旦遇到困难，球队会怎样应对，都是未知数。下半年又要面临主力被抽调，对球队一定有影响。

对于我们管理者也是一样，如何在全赛季保持和球队的良好互动，支持好保障好，既考虑当前战绩，又考虑长远发展；既尊重市场规律，又讲求价值导向，要面对的课题很多，需要逐一破解。

所以，必须从上到下都保持清醒的头脑。在这里也恳请球迷朋友、媒

体朋友，多给我们一些时间，让我们更加熟悉职业足球俱乐部的发展规律，找到适合申花的前进道路。

东方体育：说到队伍平均年龄的降低，刚刚公布的中超4月份最佳阵容，申花的门将马镇和两名中后卫蒋圣龙以及朱辰杰当选。他们也是中超最年轻的后卫线，我们今年的35人名单平均年龄24.7岁，现在回想起来，俱乐部当时和教练组决定要完成球队今年的新老交替，是下了很大决心吧？

谷际庆：确定新赛季阵容的大原则只有一条，球队利益最大化，这是我和体育总监、教练组的共识。关于球队的具体工作我不直接参与，他们讨论商量更多一些。现在我做个事后诸葛亮复盘，大概当时基于这样几个考虑。

一是那个时候球队的现实情况，无论年龄上还是薪资结构上，都有一些不尽合理之处，当然，这是由于历史原因造成的，对此我们没有评价的必要，甚至也没有评价的资格，但有做调整的权力。

另外一个很重要的契机是，球队不少队员、教练员、工作人员合同到期。阴差阳错让我们有了调整的窗口，也许这就是塞翁失马焉知非福。

与此同时，申花确实积累了一批优秀的年轻选手，各年龄段的国字号都有。不管从申花未来，还是站在中国足球未来的角度考虑，我们都应该把更多机会给这些年轻球员，更何况假如放到世界足坛，他们中的不少人已经不算年轻了。而之前的比赛表现也已经初步证明，他们完全有能力在申花，在中国职业足坛站住脚。

东方体育：是不是正是因为我们这个年轻化的步伐迈得比较大，加上内外援到队的时间都比较晚。所以俱乐部在第一阶段开始前，对第一阶段其实做好了很困难的准备？

谷际庆：没记错的话，我们球队真正完成集结大概是4月初，温州热身赛之后，国家队队员回归，内外援到位，离联赛开打就两周左右时间。14名球员被各级国字号抽调，

无论在球队历史上，或者横向比较其他俱乐部都不多见，这对于备战新赛季都是很大的挑战，虽然无奈，也必须面对。我们必须在中国足球困难的关头，以各种方式支持中国足球的发展。

由于队伍合练时间很短，所以开局阶段的每一场都是遭遇战，都要做艰苦准备，这一点全队上下思想非常统一。

话又说回来，我们对联赛的困难的准备，绝不仅限于第一阶段，可以说整个赛季对于全新的申花俱乐部，都将是艰难的考验。对于这一点，我们在这个赛季自始至终都会有着清醒的认识。

选援就像开盲盒
新团队还在摸索中

东方体育：说说外援吧，今年几名新外援为球队前六轮登顶做出了自己的贡献，现在是否可以回顾一下，当初决定选择这几名外援的过程和考虑呢？

谷际庆：年初我们也做过分析判断，在这个冬窗，综合各方面看，要想引进高水平外援，在短期内估计很难实现。所以性价比成为不少中超俱乐部引进新外援的重要标准，申花也不例外。这几名外援的共同特点是，当打之年，即战力强，融合度高，职业态度好，价格合理。这符合我们建队的价值观。

另外，也想提醒各位球迷朋友，千万不要以超级球星的标准来要求当今的中超外援。

今年所有外援的引进途径，俱乐部力求做到简单清晰，这是今年我们特别强调的，希望重建一个纯粹干净的足球环境，把简单的快乐还给足球从业者，还给球迷。

东方体育：最后一名到队的特谢拉，其实我们最早的第一人选并不是他，但最终特谢拉现在的表现，得到了广泛的认可。

谷际庆：当时，同步也在考察几名候选，但特谢拉一直在视野中，他的能力、特点给我们留下了很深印象。因为他是占申花最后一个外援名额，所以做决定之前比较谨慎，综合了各方面因素，最后确定了特谢拉。

选球员像开盲盒，终究会有运气成分，更需要我们不断做工作，把他们的能力激发出来，在这方面，新的团队还在尝试摸索中。

久事集团有经验
帮我们分担了压力

东方体育：已经完成的六场比赛，在俱乐部层面，是不是第一场对山东泰山的比赛赛前压力最大？

谷际庆：第一场比赛前的感觉，确实是全方位的压力。毕竟我们是初入中国职业足球的新的团队，有的是美好的主观愿望，以及自身可以付出的努力，但面对的是三年后重新恢复的主客场，改造尚未完全竣工的八万人体育场，主场迁移可能产生的球迷情绪等，这些都是赛事组织保障方面的压力。

拿到赛程后，也有人分析说，今年感觉中超公司在赛事编排上比较用心，比如首轮赛事我们和山东泰山，武汉对海港，包括南通对大连，这样的对话可以让联赛以最快的速度抓住球迷眼球，形成热点。但对球队而言，第一场打山东这道题，确实有点超纲，感觉开局即冲刺，容不得半点慢热。

不过我之前跟大家分析过，先强后弱，先弱后强，皆有利弊。其实对亚泰那场给我们的压力一点不比山东小。联赛至今，海港、武汉、山东等老牌强队依旧强劲，成都、天津令人眼前一亮，即便升班马青岛、南通也有特色鲜明的外援加盟，绝非鱼腩之辈。我们还是要求球队立足防守，拼对手。

我们的球员在终于重回主场后，刚开始面对热情的球迷，普遍有些紧张，当然，这些不适应很快会过去，现在问球员们，他们应该都已经非常享受在这么先进的球场、平整的草皮，以及狂热的球迷面前展示球技。

我们球迷的表现是最令人兴奋的，攒了三年的激情得以释放，他们和赛场，主队完美融为一体。

另外，很好的一点是，我们背靠的久事，深耕体育产业近20年，在场馆运营、赛事组织保障方面都很有经验，集团的力量帮我们分担了不少压力。

我们和球队都要
学会应对德比氛围

东方体育：说到主场，开赛后申花的球迷热度持续升温，全新的上海体育场的观赛体验，正在让越来越多的市民渴望到现场感受足球的如火激情。

谷际庆：我个人初识上海体育场，缘起上世纪末，1999年，当年尚在外企工作时，上海浦东队聘请霍顿担任主教练，上海体育场成为浦东队主场，我作为赞助商代表第一次踏入八万人体育场。

二度结缘，是2005年，那年9月17日国际田联黄金大奖赛落户上海，我负责赛事运营保障，此后林林总总一直有工作交集，2015年我们成为上海体育场的业主方，也参与了部分改造的前期工作，本次改造力度之大，效果之好，完全出乎我的想象，我坚信这会是新申花重新启航的最佳主场。或许到现在，还有一些球迷缅怀过去，对此我表示非常尊重，但还是衷心希望，也诚挚邀请更多球迷来上海体育场看一下，体验一下。我相信你来了就会不由自主融入这片蓝色的海洋中，因为你们和我们一样，都热爱足球，热爱申花！

东方体育：联赛第三轮，第一次以俱乐部董事长的身份感受上海德比，从旁观者到当局者，是怎样一种体验？

谷际庆：德比赛前，吴指导特别问我要不要给大家讲几句，我说不必，就是普普通通一场球而已。这不是矫情，私底下球员之间，两家俱乐部高管之间，甚至是两家投资人高层都非常熟悉，而他们很多球员还是同样师从过徐根宝教练的师兄弟，可以这么说，从事物普遍性来看，这是联赛30场赛事之一。从特殊性来看，德比是职业足球很有特色的一个组成部分，传统上赋予德比赛不一样的性质，这些我都尊重。我们团队都是新人，需要学习，球队也一样，需要适应德比的氛围，学会应对。

吴曦受伤影响大
外援表现总体满意

东方体育：得知队长吴曦受伤消息后，还记得当时第一时间的心情吗？

谷际庆：心情很糟。吴曦是球队基石，毫不夸张。他的职业态度、能力，在场上场下都是表率。常人很难想象脚趾骨折后如何坚持打满高强度的全场比赛。这样的球员缺阵，对我

们后阶段的影响巨大。当然伤病也是职业足球不可避免的一部分，我在第一时间给他发去慰问和祝福，希望他早日康复归队，也希望在他养伤期间，能看到年轻队员顶上来。

东方体育：我们听到球迷有这样一种讨论，万一今年夏窗到来前申花仍然是排在积分榜第一或者前几名，俱乐部有没有可能通过引援的加法去冲击冠军？

谷际庆：第一，俱乐部对当前几名外援总体表现是满意的；第二，加法要辩证地看，有时候你认为的加法最终未必会真正成为加法；第三，足球不能存在于假设之中，科学规律比假设更重要。我们欠缺的正是对足球发展规律的把握，所以更不能被假设所绑架。

遵守契约
这是最基本的操守

东方体育：久事在入主申花之后，除了球队层面，在俱乐部其他方面，我们希望为申花带来哪些新的变化和升级？

谷际庆：总体来说，还是围绕依法合规，以及俱乐部利益最大化这两条大原则来开展。

比如欠薪、欠费，这在久事的体系内是不可想象，更是不可接受的，我对球员、教练和工作人员说过很多次，久事也许有很多方面不尽如人意，但绝不会欠员工薪水，保障员工基本权益，遵守合同，这就像出门遵守交通规则，不乱穿马路一样，是基本操守。

再比如内部管理制度，我到俱乐部不久就给大家介绍，久事是一家强管控型企业，对合规性要求很高，一定要适应，原来没有的就要逐步补充完善，这件事必须要做。变革都是有成本的，一定会引起一些不适应，我们特别不希望影响球队正常的竞赛训练，由此也引发了个别人员的补充和个别部门职能的调整。

外界对我们设立体育总监这个职务很感兴趣。这其实就是为了俱乐部的管理和球队的运行更加均衡，沟通更加密切，相关决策更加科学。当然不是说引进了个别人就解决了所有问题，这是一个动态的逐步改善的过程。

另一个角度的改变来自于久事自身的优势。久事的产业跨度很大，资源很丰富，包括不限于体育范畴，久事集团近几年一直推行内部协同发展，因此接手申花以后，集团拿出了最大诚意，最好资源，从人、财、物、全方位保障。于是我们有了按世俱杯决赛标准改建的上海体育场，有了F1、ATP等顶级大赛的运营保障团队做主场赛事执行，训练在自己的基地，市内出行有自己的车队，客场有自己的旅行社做服务保障，主场赛前集结在自己的酒店，以后还会有更多来自集团的资源集聚。当然亲兄弟也明算账，一切按市场规律操作，不过来自久事集团上下五万多名员工的关心，或者说这份亲情，会让申花有一份独特的体验，更希望成为特殊的动力。

独家
专访